

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EDITORIAL 2000**

**ALBERTO GUTIÉRREZ DUARTE**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERIA  
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2009**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EDITORIAL 2000**

**ALBERTO GUTIÉRREZ DUARTE**

**Proyecto de grado para optar por el título de profesional en  
Ingeniería Industrial.**

**Director**

**GUILLERMO GONZÁLEZ VIVAS**

**Ingeniero Eléctrico Especialista en Mercadeo**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**SANTIAGO DE CALI**

**2009**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial**

**JAIRO IDARRAGA**

---

**Jurado**

**FELIPE FERRO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, Julio 14 de 2009**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCION	12
<b>1. FASE 1 – CONCEPTUALIZACIÓN</b>	14
1.1 TEMA GENERAL	14
1.2 TEMA ESPECÍFICO	14
1.3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	14
1.4 MARCO DE REFERENCIA	17
1.4.1 Marco Teórico	17
1.4.2 Marco Conceptual	17
1.5 METODOLOGÍA	20
<b>2. FASE II – INFORMACIÓN</b>	21
2.1 ANTECEDENTES –HISTORIA	21
2.2 MARKETING MIX	21
2.2.1 4 P´S en Editorial 2000	22
2.1.1 Producto	22
2.2.1.2 Precio	22
2.2.1.3 Promoción	23
2.2.1.4 Plaza	23
2.2.2 4 C´S de Editorial 2000	24
2.2.2.1 Compañía	24

	<b>Pág.</b>
2.2.2.2 Clientes	24
2.2.2.3 Competencia	25
2.2.2.4 Clima	26
2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
 <b>3. FASE III – ANÁLISIS</b>	 30
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	30
3.1.1 La Empresa y su Función	30
3.1.2 Definición Del Negocio	30
3.1.3 Misión	30
3.1.4 Visión	31
3.1.5 Evaluación del desempeño Interno	31
3.1.6 Tecnología	33
3.1.7 Proveedores	33
3.1.8 Finanzas	33
3.1.9 Organización de ventas	36
3.1.10 Actividades publicitarias y promocionales	36
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	37
3.2.1 Análisis del medio ambiente	37
3.2.1.1 Tendencias Político – Legales	38
3.2.1.2 Tendencias Económicas	40
3.2.1.3 Tendencias Tecnológicas	41
3.2.2 Análisis de la competencia	43

	<b>Pág.</b>
3.3 Análisis DOFA de la empresa	43
<b>4. FASE IV – DIAGNÓSTICO</b>	46
4.1 PROBLEMA	46
4.1.2 Justificación	46
4.2 OBJETIVOS Y METAS	47
4.2.1 Objetivo General	47
4.2.2 Objetivos específicos	47
4.2.3 Alcance, cobertura geográfica y población beneficiaria	47
4.3 VENTAJA COMPETITIVA	48
4.4 FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	48
<b>5. FASE V – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	49
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	49
5.1.1 Objetivo General	49
5.1.2 Alcance	49
5.1.3 Conclusión DOFA para la empresa	49
5.1.4 Ventaja Competitiva	50
5.1.5 Factores claves de éxito	50
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	51
5.2.1 Alternativas	51
5.2.2 Selección y definición del mercadeo objetivo resultante	52
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	52
5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	54

	<b>Pág.</b>
<b>6. FASE VI – GESTION DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO</b>	<b>56</b>
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	56
6.1.1 Implementación	56
6.1.2 Control	56
6.1.3 Evaluación	56
6.1.3.1 Índices de Evaluación	56
6.2 PLAN DE CONTINGENCIAS	57
6.3 COSTOS Y PRESUPUESTO	57
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>63</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Características Técnicas del Producto	16
Cuadro 2. Cargo vs. No. empleados	24
Cuadro 3. Impacto de Factores Externos.	27
Cuadro 4. Evaluación del desempeño Interno.	31
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.	32
Cuadro 6. Recursos de maquinaria	33
Cuadro 7. Razones financieras	35
Cuadro 8. Matriz de evaluación factor externo MEFE.	37
Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo MPC.	38
Cuadro 10. Conclusión DOFA.	50
Cuadro 11. Matriz DOFA.	53
Cuadro 12. Resumen Presupuesto	57
Cuadro 13. Impacto Financiero proyectado a 2009.	58



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Crecimiento industria gráfica 2003 2006 (%)	41
Figura 2. Dimensiones del Mercado de Referencia	52

## LISTA DE ANEXOS

**Pág.**

ANEXO A. Investigación de Mercados

64

## RESUMEN

Editorial 2000 es una empresa del sector de las artes gráficas, cuya actividad principal es la impresión de cualquier medio escrito. La empresa presta el servicio de diseño gráfico, pre-prensa, impresión litográfica y terminado.

Actualmente en Editorial 2000 se pueden observar, muy bajos niveles de diversificación, desarrollo de productos y desarrollo de mercado, además de la carencia o nulidad de un departamento comercial y por ende de una fuerza comercial que potencialice nuevos clientes y nuevos mercados, afectando negativamente su nivel de ventas y sus ingresos operacionales

Este proyecto pretende mejorar la competitividad de la compañía, enfocándose en aumentar su nivel de ventas en un 15 % para el año 2009, mediante el uso de un Plan Estratégico de Mercadeo que solucione la problemática descrita anteriormente. Mediante dicho plan, no sólo se lograrán determinar estrategias, sino que también encontraremos un factor diferenciador que conduzca de forma eficaz hacia el logro de los objetivos de la compañía. Es indispensable también, contribuir a un conocimiento más amplio de la demanda, identificando sus necesidades, gustos y preferencias en clientes actuales y potenciales, encontrando en estos últimos nuevas oportunidades de negocio.

Para obtener este conocimiento de la demanda se realizó una investigación de mercados en tres sectores estratégicos como lo son colegios, iglesias y spa's. Dicha investigación nos mostró que por parte de los colegios encuestados un 73% demandan los servicios de algún proveedor de productos litográficos y un 53% del total de los colegios estaría dispuesto a negociar con otro proveedor, lo que equivale a 12 colegios que podrían ser clientes potenciales de Editorial 2000. Por su parte los spa's demandan los servicios de algún proveedor litográfico en un 86% y solo el 36% estaría en disposición de entablar relaciones comerciales con otro proveedor, dependiendo de factores diferenciadores como el precio y la calidad. Sin embargo este bajo porcentaje, corresponde a un promedio de 15 spa's que podrían ser clientes de Editorial 2000. En el sector de las Iglesias encontramos que solo el 38% de las iglesias demandan servicios de proveedores litográficos, esto se debe a que su demanda no es muy constante y en otras ocasiones es nula, de igual forma se determinó que un alto porcentaje del 73% se tiene disposición para negociar con otro proveedor, esto corresponde en promedio a 21 iglesias de un total de 29 iglesias encuestadas en la ciudad de Cali.

## INTRODUCCION

En la actualidad las Mipymes de artes gráficas en la región vienen presentando una considerable disminución en sus ventas, dicha disminución es un efecto directo de la poca atención que se le presta al desarrollo de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad y a la planeación estratégica en áreas tan importantes como la de mercadeo.

Con este proyecto se pretende mejorar la competitividad, e incrementar las ventas en un 15% para el año 2009 de la Microempresa Editorial 2000 a través del desarrollo de un plan estratégico de mercadeo que permita dar solución a la problemática central considerada por los beneficiarios directos, como es el bajo volumen de ventas que está presentando, generando como efecto principal unos bajos ingresos.

La implementación de un de un plan estratégico de mercadeo, ha sido identificado como las principal solución del bajo crecimiento y la débil competitividad de la compañía, por esta razón es muy importante mostrar, a través del proyecto sus principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades con el fin de estructurar las estrategias necesarias.

La realización de este trabajo se desarrolló bajo el marco del proyecto PN038-7 Mejoramiento de la Competitividad de 7 MiPymes del sector de Artes Graficas de Valle del Cauca. Dicho proyecto tiene como fin la certificación de calidad ISO 9001:2000 y el desarrollo de un Plan Estratégico de Mercadeo para cada una de estas 7 empresas, y su desarrollo estará a cargo de los grupos de investigación de Ciencias Administrativas y de Competitividad Empresarial de la Universidad Autónoma de Occidente, contando con la aprobación de el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, su financiación corre por cuenta de FOMIPYME como parte de la convocatoria nacional 2007.

Como participante activo del proyecto me fue designado implementar un plan estratégico de mercadeo por medio del cual la empresa pueda cumplir su objetivo principal que es incrementar sus ventas en un 15% para el año 2009.

Ahora bien, El mercadeo estratégico es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La operación de mercadeo estratégico, es a diferencia de la de mercadeo operacional, a largo plazo y su responsabilidad involucra a la alta gerencia.

Para ser exitoso en la estrategia de mercadeo, hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida

investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado la adecuada segmentación objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento de su desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

El mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización, esta es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo con creciente abanico de posibilidades y con acceso ilimitado a información alrededor del mundo.

## 1. FASE 1 – CONCEPTUALIZACIÓN

### 1.1 TEMA GENERAL

**Mercadeo Estratégico.** El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DOFA, no sólo de la empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto Editorial 2000 en función de sus recursos y capacidades deberá formular las correspondientes estrategias de marketing que le permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

### 1.2 TEMA ESPECÍFICO

**Plan de Mercadeo.** El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y plaza del mismo.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Editorial 2000 Ltda. es una empresa de servicios en el sector de artes gráficas, según la Ley para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa, Ley 590 del 10 de junio de 2000, Editorial 2000 se clasifica como una microempresa, puesto que su personal es inferior a 10 trabajadores y su total de activos no supera la cifra de 501 SMMLV. Su actividad principal es la impresión de cualquier medio escrito utilizando la tecnología de la cual dispone la empresa. La empresa presta el servicio de diseño gráfico, pre-prensa, impresión litográfica y terminado, adicionalmente presta a sus clientes servicios de información a través de redes de computadores con valor agregado.

Editorial 2000 cuenta con un portafolio de productos con el cual puede atacar diferentes sectores del mercado o nichos, pero carece, como se había descrito anteriormente de un departamento comercial y de estrategias comerciales y de marketing que le permitan conseguir un buen número de clientes, los cuales incrementen el nivel ventas, generándole por consiguiente un buen nivel de utilidades a la empresa. Además cabe anotar como otro factor que llama la atención, su poca capacidad instalada, correspondiente a tan solo un 30% del total de su capacidad.

**Definición del Producto.** Orientado a satisfacer las necesidades del mercado meta, inherentes a las artes gráficas en productos ubicados en las categorías de: Comercial y Publicitario: Tarjetas en blanco y de cartón, directorios telefónicos, postales, calcomanías, afiches, calendarios, almanaques, carteles y avisos, tarjetas plásticas y papeles impresos. Editorial-periódicos: Periódicos y revistas. Editorial-libros: Libros científicos y técnicos, animados, religiosos, cuadernos para dibujo, libros de arte y literatura.

La empresa considera que no tiene productos específicos, todos los trabajos se hacen sobre pedido. La materia prima también es de acuerdo al pedido y a las especificaciones del cliente, sin embargo en la Tabla No. 1 se realiza una descripción que incluye el tipo de producto y sus características técnicas

Es importante destacar que la mayor amenaza para este sector esta en los medios electrónicos, luego incursionar en nuevos productos es esencial para mantenerse en el mercado.

Existen unos productos que se catalogan como irremplazables tales como las etiquetas y los empaques debido a que van adosados al producto final; luego en este tipo de productos se podría incursionar.

**Cuadro 1. Características Técnicas del Producto**

TIPO DE SERVICIO	NOMBRE PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS
		MATERIAL
Servicio de Impresión	Libros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel Propalcote de 90, 115, 160, 210, 250, 280, 300 y 320 gramos.</li> <li>• Papeles Bond blanco y de color de 60, 75, 90, 115 y 120 gramos.</li> <li>• Papel Copia: 35 gramos.</li> <li>• Papel Periódico: 48,8 gramos.</li> <li>• Papeles Kimberly de 90, 120, 180, 216 y 220 gramos.</li> <li>• Tintas litograficas para maquinas GTO y Rioby.</li> <li>• Papel químico: estándar.</li> <li>• Papel Kraft: 60 gramos.</li> <li>• Cartón Came: 0,40.</li> <li>• Adhesivo: Bond, corriente, seguridad, promoción y vinilo transparente.</li> <li>• Nyloprit (plancha) y Cirel (Goma) para los sellos.</li> <li>• Planchas positivas y Negativas (se manda a quemar el negativo).</li> <li>• Revelador plancha.</li> <li>• Liquido Wash: Lavar rodillos.</li> <li>• Goma protectora: Liquido para proteger planchas.</li> <li>• Solución fuente: Liquido para quitar el velo de las planchas.</li> <li>• RC95: Limpiar planchas.</li> <li>• Limpiador Spray: antiseccante de tinta.</li> <li>• Wypall: Papel para limpiar.</li> <li>• Alambre para el grapado.</li> <li>• Colbón.</li> </ul>
	Afiches	
	Revistas	
	Plegables	
	Impresos comerciales	
	Papelería comercial	



## 1.4 MARCO DE REFERENCIA

### 1.4.1 MARCO TEÓRICO

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en la estructura de la organización y en la cultura interna. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, visión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

### 1.4.2 MARCO CONCEPTUAL.<sup>1</sup>

**Mercadeo.** Es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

Es un proceso de planeación y ejecución que crea un intercambio satisfactorio a las necesidades del mercado y a los objetivos de la empresa.

---

<sup>1</sup> Los Conceptos incluidos en este Marco Conceptual se pueden consultar en el portal Gestipolis. [En línea]. Consultando en la casilla "Buscar". [consultado 3 feb. 2009]. Disponible en <<http://www.gestipolis.com>>.

**Mercadeo Estratégico.** El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DOFA, no sólo de la empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto Editorial 2000 en función de sus recursos y capacidades deberá formular las correspondientes estrategias de marketing que le permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

**Plan de Mercadeo.** El plan de mercadeo es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y plaza del mismo.

**Plan estratégico de Mercadeo.** El plan estratégico de mercadeo es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan de mercadeo forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa

El plan estratégico de mercadeo es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Dificilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

**Estrategia.** Puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados y planteados por una organización.

**Táctica.** La táctica es la manera en la cual llevamos a cabo una estrategia. Calculando con exactitud cada movimiento, encontrando maniobras, combinaciones y recursos para mejorar la posición de una empresa en los actuales mercados.

**Fullfilment.** Básicamente son estrategias de fidelización, mediante comunicación constante y retroalimentación buscando la mayor comodidad de comunicación al cliente.

**Front End.** El producto popular, aquel que llamará masivamente la atención (o de manera relativamente masiva en un mercado de nicho) es llamado el "front-end". El front-end es estratégico para lograr un acercamiento inicial con el cliente y establecer una confianza inicial que luego se tendrá que hacer crecer y cultivar poco a poco, ya que muy pocas empresas o personas están listas para comprar productos de alta inversión muy rápidamente, especialmente en épocas de crisis.

**Back Office.** Es la parte de las empresas donde tienen lugar las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y con las cuales el cliente no necesita contacto directo.

**Fomipyme.** El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

**Segmento de Mercado.** Grupos de consumidores con hábitos de compra que tienen diferencias importantes con otros grupos

**Nicho de Mercado.** Un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

**Mercado Objetivo.** Se entiende por mercado objetivo el segmento del mercado al que está dirigido un producto. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas. La estrategia de definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere prestar servicio.

**Demanda Derivada.** Es la demanda que tienen las materias primas en el mercado de producción, el cual está basado en la demanda que tengan los productos para el consumidor final.

## 1.5 METODOLOGIA

Es mi intención en este trabajo de grado, realizar un estudio analítico y descriptivo que comenzó haciendo un análisis del entorno interno y externo que afecta a la empresa, pasando luego a una investigación de mercados que permitiese conocer información primaria y reveladora para nuestro objetivo de incrementar las ventas en un 15% y por ende aumentar la competitividad de la empresa Editorial 2000. Esta investigación fue posible gracias a la realización de entrevistas con los empresarios y encuestas a clientes potenciales, que para el caso de Editorial 2000 se dividen en colegios, iglesias y spa's, puesto que la empresa determinó que es en estos segmentos de mercado donde tiene una mayor ventaja competitiva. Dichas herramientas, junto con el estudio y análisis de las mismas, nos permitieron conocer el comportamiento de estos tres diferentes nichos de mercado, para así poder formular estrategias las cuales al ser implementadas cumplan con nuestro objetivo.

Para la elaboración del presente Plan de Mercadeo Estratégico, se llevaron a cabo en orden lógico las siguientes etapas, con el propósito de dar una solución precisa y acertada al problema planteado:

- Fase I - Conceptualización
- Fase II - Información
- Fase III - Análisis Situacional
- Fase IV - Diagnóstico
- Fase V - Formulación de Estrategias
- Fase VI - Gestión del Plan

## **2. FASE II – INFORMACIÓN**

### **2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA**

Editorial 2000 es una empresa del sector de las artes gráficas, cuya actividad principal es la impresión de cualquier medio escrito. La empresa presta el servicio de diseño gráfico, pre-prensa, impresión litográfica y terminado, adicionalmente presta a sus clientes servicios de información a través de redes de computadores con valor agregado. Editorial 2000 Ltda. Está ubicada en un sitio estratégico de la ciudad de Cali, que brinda comodidad y seguridad a sus clientes y el cual busca expandirse a todo el territorio nacional. Para la prestación de sus servicios cuenta con un personal capacitado de reconocida capacidad técnica e ingeniería. En la actualidad posee una buena planta física, de la cual solo el 30% corresponde a su capacidad instalada permitiéndole desarrollarse fácilmente en el aspecto físico o aprovechando dicho espacio para otro tipo de actividades.

Es importante destacar que Editorial 2000 es una empresa netamente familiar, encabezada por su gerente, y su hermano que se encarga de toda la parte de producción. El hijo del gerente de la empresa, aún cuando es profesional en mercadeo y podría encargarse del departamento de mercadeo y ventas, aún no tiene una participación muy activa en la empresa. Por lo tanto la mayoría de las responsabilidades reposan sobre este par de hermanos.

El Ing. Heberth Gonzalez, gerente de Editorial 2000, ha enfocado sus esfuerzos por mantener una muy buena calidad en el producto, con lo cual sus clientes se sienten satisfechos y en el cumplimiento en la entrega del producto terminado. De lo anterior cabe analizar que estos dos factores aunque son de suma importancia, es lo mínimo que la empresa debe garantizar para desenvolverse en un mercado tan grande, variado y competitivo a la vez.

Adicionalmente desde su creación la empresa ha sido carente de una función comercial que le permita tener una mayor participación en el mercado y así aumentar sus ventas. Es precisamente esta situación la que preocupa a la empresa y a la cual quieren dar solución, para ello se hizo el presente estudio.

### **2.2 MARKETING MIX**

Es la combinación o mezcla de los elementos del marketing, más conocidas como las “4 P’s”: producto, precio, promoción y plaza.

## 2.2.1 4 P'S DE LA EMPRESA EDITORIAL 2000

**2.2.1.1 Producto.** Editorial 2000 cuenta con un portafolio de servicios, orientado a satisfacer las necesidades y demandas de cada cliente, cabe anotar que la empresa considera que no tiene productos específicos, todos los trabajos se hacen sobre pedido.

**Grupos y servicios de la Industria Gráfica:** Se clasifican en 10 grupos que se describen a continuación:

1. **Comercial y publicitario:** Tarjetas en blanco y de cartón, directorios telefónicos, postales, calcomanías, afiches, calendarios, almanaques, carteles y avisos, tarjetas plásticas, papeles impresos.
2. **Escolar y oficina:** Sobres de manila, fóliders, archivadores A.Z., sobres impresos, blocks, cuadernos escolares, agendas, libretas, talonarios.
3. **Formas y valores:** Billetes de banco, bonos y títulos, papel sellado, boletería, billetes para lotería, tiquetes para transporte aéreo y terrestre, formularios, pasaportes.
4. **Editorial-periódicas:** Periódicos, revistas
5. **Editorial-libros:** Libros científicos y técnicos, animados, religiosos, cuadernos para dibujo, libros de arte y literatura.
6. **Editorial-otros:** Mapas y láminas didácticas, cubiertas para libros.
7. **Juguetería y juegos de salón:** Serpentinillas y confetis, naipes, juegos de salón y otros juegos de sala.
8. **Empaques plásticos:** Películas impresas de polietileno, cloruro de polivinilo, polipropileno y bolsas impresas
9. **Empaques plegadizos:** Cajas de cartón acanalado, estuches de cartón, cajas de cartón liso, paneles, divisiones y particiones de cartón, protectores de pulpa o cartón, empaques de cartón para huevos.
10. **Etiquetas:** Etiquetas en blanco, impresas, impresas autoadhesivas de papel, tapas de papel, aluminio impresas.

Dentro de la clasificación anterior, Editorial 2000, realiza productos ubicados en los grupos: Comercial y Publicitario, Editorial-periódicas y Editorial-libros

### 2.2.1.2 Precio.

**Fijación de precio:** Los factores que se tienen en cuenta para la fijación del precio, son variables y dependen de los costos de fabricación, los gastos de ventas, la cotización de la materia prima y el margen de utilidad.

**Margen de utilidad:** No existe una política concreta al respecto puesto que la empresa expresa que ese margen varía según el cliente o según el trabajo y no existe un estándar.

**Política de descuentos:** Dependiendo del tipo de cliente y de su capacidad de pago se hacen acuerdos comerciales de descuentos, pero son muy ocasionales y para las cuentas más importantes, se manejan políticas de crédito.

**Condiciones de pago:** Son variables según el cliente o el trabajo que se realice no existe una política estándar para condicionar los pagos dentro de la compañía.

Se puede observar que Editorial 2000, no cuenta con una política de precios establecida, por el contrario es orientada a costos y se puede afirmar que se realiza de una manera empírica.

**2.2.1.3 Promoción.** En la actualidad Editorial 2000 posee un brochure publicitario que entrega a todos sus posibles clientes, en estos momentos está en desarrollo conjuntamente con el proyecto PN038-7 que financia Fomipyme y la Universidad Autónoma de Occidente, un portal web en el cual sus clientes y no clientes podrán acceder a información de la empresa, portafolio de productos y podrán contactarse para pedir información específica y realizar negocios. Esto se realizará a través del canal de venta directa, es decir un canal de distribución que se expande rápidamente y que se basa principalmente en ser un negocio que requiere el contacto personal de los vendedores independientes con el consumidor, por lo que ha sido calificado como un "Negocio de Gente", el cual conlleva múltiples ventajas tanto para las empresas que lo utilizan como medio de distribución de sus bienes y servicios, como para la fuerza de ventas que distribuyen dichos bienes.

La venta directa tiene una larga historia y un crecimiento reciente que la hace ser considerada hoy por hoy, como un canal de distribución que presenta una valiosa alternativa frente a los canales tradicionales.

**2.2.1.4 Plaza.** Editorial 2000 cuenta con un único punto de venta y distribución ubicado en la Calle 9 No. 15 – 46 Barrio San Bosco, es allí donde se realiza todo el proceso de diseño, fabricación y comercialización del producto terminado.

Está ubicada en un sitio tradicional de la ciudad de Cali, que brinda comodidad y seguridad a sus clientes. Al encontrarse en una zona céntrica de la ciudad puede realizar una cobertura eficaz de su mercado objetivo.

## 2.2.2 4 C'S DE LA EMPRESA EDITORIAL 2000

**2.2.2.1 Compañía.** Editorial 2000 cuenta con talento humano capacitado y calificado para cumplir con las exigencias de sus labores, lo cual garantiza que el producto final es entregado a tiempo y siguiendo los requerimientos de los clientes. Sin embargo no lleva a cabo procesos de capacitación constantes ni de motivación e incentivos para sus empleados.

Actualmente la empresa posee una nomina de 4 empleados como se puede observar en la siguiente tabla.

**Cuadro 2. Cargo vs. No empleados**

CARGOS	No EMPLEADOS
Gerente	1
Director de producción	1
Diseñador Gráfico	1
Operarios	1
<b>TOTAL.</b>	<b>4</b>

➤ **Estructura Organizacional.** La empresa actualmente no cuenta con una estructura organizacional plasmada y conocida por todos sus empleados. Es importante contar con ella, puesto que es allí donde se determinan las jerarquías e interrelaciones entre un cargo y otro ayudando con esto a alcanzar los objetivos de la organización.

**2.2.2.2 Clientes.** El portafolio de productos y servicios de Editorial 2000 esta orientado a satisfacer la demanda de personas naturales y jurídicas, estos últimos principalmente concentrados en el sector de la industria y educación. Es importante anotar que debido a la carencia de un departamento de mercadeo y ventas y por ende de una fuerza comercial solida, Editorial 2000 no posee diversidad de clientes, por el contrario tiene tres clientes principales, de los cuales provienen un 75% de sus utilidades.



**2.2.2.3 Competencia.** Después de un par de reuniones con los empresarios, en las cuales se debatió y analizó el tema de la competencia, los factores que la afectan y el nivel del impacto que tiene cada uno de ellos, se llegó a las siguientes conclusiones:

#### **Amenaza de nuevos participantes (ALTA)**

Es alta, debido a que las barreras de entrada son pocas. La tecnología de punta es una de las barreras de mayor importancia por su alto costo, sin embargo, esta amenaza se torna baja debido a la compra de maquinaria de segunda, una máquina litográfica tiene una vida de uso muy larga, aproximadamente de 70 años, luego pueden conseguirse máquinas muy buenas a bajo costo y que cumplen con las necesidades del mercado.

Por otro lado, una clase de nuevos competidores llamados “maleteros” están entrando al sector como una competencia significativa, debido a que sin contar con maquinaria, empleados, materia prima, etc., ofrecen sus servicios los cuales subcontratan con cualquier otra empresa. Estos maleteros por lo general son ex vendedores de alguna empresa litográfica quienes retoman sus antiguos clientes para su beneficio.

Otra amenaza latente es la impresión y diseño casero, el uso del computador, el scanner y de algunas fotocopadoras de última generación se utilizan para reproducir bajos volúmenes de productos como papel membreteado, volantes, plegables y tarjetas.

#### **Poder de negociación de los proveedores (BAJO)**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

El poder de negociación de los proveedores para esta empresa es bajo debido a que su proveedor mas importante es la cooperativa de impresores la cual compra grandes volúmenes de materia prima obteniendo descuentos que luego son remitidos a la empresa.

### **Poder de negociación de los compradores (ALTO)**

Debido a la gran cantidad de empresas que prestan el mismo servicio que Editorial 2000 el poder de los compradores es bastante alto, lo que les permite muchas veces fijar el precio de los productos que desean comprar.

### **Amenazas de productos sustitutos (ALTA)**

Los productos sustitutos son una amenaza latente, la inclusión de la tecnología digital en los productos que realizan las empresas de artes gráficas como en el material publicitario, revistas, libros y demás productos que logran sustituir el material impreso, al digitalizar los productos, genera una amenaza considerable para las empresas litográficas y tipográficas.

### **Competidores en el sector industrial. Rivalidad entre competidores (ALTA)**

La industria de las Artes Gráficas se caracteriza por la existencia de una gran rivalidad entre las empresas, la mayor competencia se da en precios. Existe una marcada competencia desleal debido a factores como la informalidad en aspectos legales y tributarios de muchas empresas. Las empresas se diferencian por las máquinas y su tecnología que les permite obtener mayores clientes abarcando más productos en menor tiempo y a menor precio. Editorial 2000 tiene como competencia directa a:

### **LITOGRAFIA Y PAPELES ESTRELLA**

Cl 16 # 3-36 San Nicolás

### **DIVISION ARTES GRAFICAS CARLOS A. HOYOS**

Cl 16 # 4-24 San Nicolás

**2.2.2.4 Clima.** Editorial 2000 es la más pequeña de todas las empresas que conforman el proyecto que se está desarrollando, dentro de su campo de acción realiza cualquier tipo de trabajo de impresión siempre y cuando su capacidad de máquina se lo permita, su capacidad instalada está siendo utilizada en un 30%.

Tiene unas muy buenas instalaciones físicas, mas no así máquinas para producción, su estructura administrativa es pequeña y la labor de Mercadeo y ventas no se realiza, los clientes en un alto porcentaje son referidos.

Observemos en el Cuadro No. 3 un análisis de los principales factores externos, y su impacto en las artes gráficas.

**Cuadro 3. Impacto de Factores Externos.**

<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>	
<b>Económico</b>	Alto	Al tener el sector de las artes gráficas una demanda derivada, sus ventas dependen directamente de la situación de los distintos sectores económicos
<b>Político</b>	Medio	Los factores asociados a decisiones de tipo político tienen una influencia moderada en este sector.
<b>Social</b>	Bajo	El entorno social no perteneciente a clientes reales o potenciales del mercado objetivo, tiene un impacto de poca importancia.
<b>Demográfico</b>	Alto	Al existir personas que demanden cada vez más servicios en sectores como educación e industria, hacen que indirectamente se impulse la demanda en el sector litográfico.
<b>Geográfico</b>	Medio	La ubicación geográfica de clientes actuales y potenciales de Editorial 2000, incide de cierta manera pero no es tan sensible para la empresa, puesto que si el cliente no se puede desplazar hasta la empresa, la misma está dispuesta a atenderlos en el lugar que se encuentren.
<b>Tecnológico</b>	Alto	La adquisición de la mejor tecnología disponible por parte de los competidores, y la accesibilidad a modernos equipos de impresión en los hogares, afectan de manera sensible al sector.
<b>Físico</b>	Medio	La disponibilidad de materias primas primordiales como lo es el papel, podría resultar afectada por las medidas tomadas para la conservación de bosques y del medio ambiente.

## **Factores claves de éxito, para contrarrestar el impacto de los factores externos.**

**Económico.** Se debe contar con distintos servicios, que satisfagan la demanda proveniente de los diferentes sectores económicos.

**Político.** Poder encaminar las decisiones empresariales en armonía con las decisiones de tipo político que se tomen en el sector, ayuda a contrarrestar el impacto de este factor en la industria gráfica.

**Demográfico.** Desarrollar estrategias que permitan a la empresa penetrar el mercado, en distintos segmentos y sectores, hace que por ende se obtenga un porcentaje de participación del mismo, que le asegure a la empresa una mayor estabilidad y rentabilidad.

**Geográfico.** La disposición por parte de los empresarios para solucionar las necesidades de sus clientes, sin importar su ubicación geográfica contribuye con la fidelización de los mismos y con el desarrollo empresarial.

**Tecnológico.** Invertir en tecnologías que permitan a la empresa competir cómodamente en el mercado, aminora el impacto de este factor tan importante.

**Físico.** Tener reservas moderadas de materia prima y trabajar con materias primas sustitutas cuando sea posible, hace que la empresa pueda amortiguar el impacto que tiene este factor físico.

## **2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Editorial 2000 viene perdiendo competitividad en el sector de las Artes Graficas lo cual representa bajos volúmenes de venta y por ende una disminución en sus ingresos operacionales.

Se puede observar que la empresa no maneja estrategias intensivas de crecimiento, en las que la innovación tanto para servicios nuevos como para nuevos mercados es indispensable, adicionalmente la carencia de un departamento comercial y de una fuerza de ventas estructurada hace que la microempresa no pueda potencializar mercados ni clientes que eleven el nivel de las ventas y de los ingresos operacionales.

Por el contrario dichas ventas disminuyen entre los años 2006 y 2007 en un 40% y para el año 2008 tan solo se sostienen ligeramente en un 7%

El desconocimiento de la demanda, que tiene valores de 15.000, 9500 y 2000 millones de pesos al año en los 3 distintos segmentos de mercado (colegios iglesias y spa's), sus gustos y preferencias, no le permiten desarrollar adecuadamente estrategias de mercadeo para fomentar una competitividad sostenible y forjar relaciones comerciales a largo plazo.

## **2.4 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Por medio de la utilización de un plan de mercadeo estratégico la empresa Editorial 2000, logrará incrementar su competitividad en el mercado, alcanzando así la meta propuesta de incremento de las ventas en un 15% para el año 2009 con respecto al año inmediatamente anterior?

### 3. FASE III – ETAPA DE ANÁLISIS

#### 3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

**3.1.1 La Empresa y su Función.** Editorial 2000 es una empresa dedicada a la actividad de las artes gráficas, buscando siempre satisfacer la demanda y los requerimientos de sus clientes prestando el servicio de impresión de cualquier medio escrito. La empresa presta el servicio de diseño gráfico, pre-prensa, impresión litográfica y terminado, adicionalmente presta a sus clientes servicios de información a través de redes de computadores con valor agregado.

**3.1.2 Definición del negocio.** En esta parte del actual estudio, debemos hacernos tres preguntas claves, para poder definir adecuadamente nuestro negocio.

- **¿Qué?** Editorial 2000 cuenta con un portafolio de servicios, que satisfacen las necesidades de clientes con demanda de: Tarjetas en blanco y de cartón, directorios telefónicos, postales, calcomanías, afiches, calendarios, almanques, carteles y avisos, tarjetas plásticas, papeles impresos, etc.
- **¿A quién?** A todas las personas tanto naturales como jurídicas, ubicadas en la ciudad de Cali y que demanden productos litográficos.
- **¿Cómo?** Utilizando el método de venta directa, aprovechando su única sede en la ciudad y respetando siempre el periodo de entrega pactado. Utiliza tecnología que sin ser de última generación, garantiza productos con estándares y características de calidad aceptados por el mercado.

**3.1.3 Misión.** Somos una empresa desarrolladora de productos y soluciones en artes gráficas, donde nuestra prioridad es brindar una excelente imagen corporativa a las compañías que requieren servicios de impresión gráfica, tales como afiches, revistas, plegables, impresos comerciales, papelería comercial, entre otros. Para ello garantizamos la prestación de servicios basados en un alto nivel de excelencia, profesionalismo y permanente disposición de atención a las necesidades de nuestros clientes por parte de nuestro equipo humano.

Es nuestra prioridad garantizar la satisfacción de nuestros clientes por medio de la implementación de altos estándares de calidad total en nuestro trabajo y el servicio personalizado que nuestro personal calificado está dispuesto a brindarle.

**3.1.4 Visión.** En el 2015 consolidarnos como una empresa líder de las artes gráficas, en el ámbito local, con las más altas normas de calidad en todos nuestros procesos, para satisfacer los más refinados requerimientos del mercado, a los precios más competitivos, utilizando tecnología novedosa y manteniendo el mejoramiento continuo de excelencia y tiempo de respuesta.

### 3.1.5 Evaluación del desempeño interno.

**Cuadro 4. Evaluación del desempeño Interno.**

ASPECTOS	CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Organización Legal	5	Empresa legalmente constituida.
Recurso Humano	4	Cuentan con personal calificado, pero que llegado el caso podrían presentar resistencia al cambio.
Recurso Tecnológico	3	Su capacidad instalada es tan solo del 30%, actualmente hay servicios que deben subcontratar por falta de maquinaria. Se debe sacar provecho del 70% restante, para evitar la subcontratación y así, generar mayor liquidez para la empresa.
Orientación al Cliente	3	Las únicas personas que tienen contacto directo con los clientes son el gerente y su hermano quien es el encargado de la producción, pero no están del todo capacitados en servicio al cliente.
Conocimiento de la competencia	3	Debido al gran número de competidores se dificulta su monitoreo, pero es un punto de gran interés para la empresa.
Mercado Objetivo	4	Tienen conciencia de que el target al cual quieren llegar son colegios, iglesias y spa's.
Información 4P's Empresa	4	Sólo los directivos y el diseñador conocen estas políticas.
Información 4C's Empresa	4	Reconocen que los clientes son la razón de ser de la compañía y que se debe modificar la manera en que los atrae y preservar a los que ya tiene.
Fortalezas de la empresa	3	Productos con un alto grado de calidad, acompañados de una entrega a tiempo. Situación que es un comienzo positivo para fidelizar clientes.
Debilidades de la empresa	2	Carece por completo de un departamento de Mercado y Ventas, que permita atraer a clientes potenciales y abrirse hacia otros mercados.
<b>Promedio</b>		<b>3,5</b>

Las calificaciones asignadas para la tabla anterior, se establecieron en una reunión conjunta entre los empresarios y miembros del equipo investigador,

otorgando una calificación entre 1 y 5 a cada uno de los aspectos, donde 1 es la menor calificación y 5 es la máxima.

Después de realizar un promedio de las calificaciones de cada aspecto se obtiene una nota final de 3.5, lo cual deja ver que la actual situación de la empresa es muy regular sobre todo en áreas como recurso tecnológico, orientación al cliente, conocimiento de la competencia y fortalezas, adicionalmente a esto posee debilidades a las cuales se les debe prestar atención inmediata.

**Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores internos MEFI.**

Factores Internos Clave	Peso relativo	Valor	Resultado Sopesado
No se cuenta con personal dedicado a las actividades comerciales y de mercadeo	0,4	1	0,4
Clientes satisfecho y con fidelización a la empresa	0,2	4	0,8
La empresa actualmente depende en un alto % de las ventas en un solo nicho de mercado	0,2	2	0,4
Buena Calidad en todos sus productos y servicios	0,1	4	0,4
Cumplimiento en la entrega del producto terminado	0,1	4	0,4
	<b>1,0</b>		<b>2,4</b>

Por medio de una reunión conjunta entre los empresarios y los miembros del equipo investigador se concluyó con base en el resultado de la matriz; el cual fue de 2.4, que la empresa tiene un poco más de debilidades en comparación con sus fortalezas, teniendo en cuenta que el resultado de la matriz se encuentra por debajo de la media. Por lo tanto debe atender como primera medida y de manera urgente su carencia de personal dedicado a la función comercial y de mercadeo pues es de esta manera que también podrá ampliar su nicho de mercado y aumentar por ende sus utilidades. Es importante resaltar que la calidad y el cumplimiento en la entrega son los factores básicos que la empresa debe garantizar al cliente en un mercado tan competido.



**3.1.6 Tecnología.** La empresa actualmente cuenta con las siguientes máquinas:

**Cuadro 6. Recursos de maquinaria**

MAQUINAS	CANTIDAD
Máquina litográfica A-B-Dick tamaño doble carta	1
Máquina de duplicar.	1
Fotocopiadora.	1
Guillotina Semi-Automática	1

Estas máquinas le permiten ofrecer productos de excelente calidad y cumplir con los tiempos de entrega. La capacidad instalada de la empresa está aproximadamente en el 30%.

Es de anotar que si aumenta el volumen de clientes y/o se incursiona en otro mercado, la empresa no tendría capacidad de producción por no contar con máquinas que le permitan realizar otro tipo de trabajos por el tamaño de pliego que manejan; actualmente la empresa cuenta con una máquina que permite como máximo tamaño de impresión, el doble carta.

**3.1.7 Proveedores.** Editorial 2000 tiene como proveedores a la Cooperativa de impresores y papeleros de Occidente, de la cual es socia, ésta le provee papel, tintas y planchas metálicas (CTP). Otro de sus proveedores son: La Bodega Gráfica y Piscioti.

La mayor proporción de compra (85%), se la realizan a la cooperativa, y el 15% restante se distribuye entre, Bodega Gráfica y Piscioti.

**3.1.8 Finanzas.** Los empresarios diariamente se ven enfrentados a una serie de cambios en el entorno económico de sus empresas, lo que los obliga a manejar una serie de herramientas financieras que les permitan evaluar periódicamente el estado de sus organizaciones, con lo anterior pueden efectuar los cambios necesarios en la organización, tanto para el presente como para el futuro.

El análisis financiero es la herramienta principal de la evaluación del estado presente de la empresa, como también de la gestión gerencial de los

administradores, se basa en la información proporcionada por los estados financieros, entre los que se cuentan el balance general y el estado de resultados, los cuales pueden ser emitidos por la empresa mensualmente o al final del año.

Todas las empresas que están circundadas por un entorno socio-económico cambiante, en el cuál la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

Se pone de manifiesto que la supervivencia de estos entes esta íntimamente ligada con la gestión y comportamiento de todos los agentes que intervienen en los procesos de intercambio (tanto internos como externos) de su operación diaria, para ello se han implementado una serie de técnicas para juzgar todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información útil y precisa de la empresa que ayudarán a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado.

Uno de los métodos mas utilizados para analizar el estado de una empresa es el uso de las razones financieras, las cuales pueden medir en un alto grado la eficacia y el comportamiento de la empresa. Las razones financieras exponen la situación de la empresa en lo referente a grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero y en general todo lo referente al estado de la compañía en el campo económico.

A continuación se realiza un análisis basado en el estado de resultados y balance de los últimos tres años de la empresa, teniendo en cuenta el crecimiento en ventas, activos, patrimonio y algunas razones financieras.

Dicho análisis fue posible, gracias a que la empresa facilitó al grupo investigador el balance general y el estado de resultados correspondientes a los años 2006, 2007 y 2008.

### Cuadro 7. Razones financieras

NOMBRE	DESCRIPCION	VALORES MILES \$			VARIACION	
		2006	2007	2008	2006	2007
Capital Neto de Trabajo	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	10.033	16.589	11.665	40%	-42%
Razón de Endeudamiento	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	32,73	14,69	27,32	-123%	46%
Rotación de Cartera	VENTAS NETAS / CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	4,13	4,99	5,7	17%	12%
Periodo de Cobro	((CUENTAS POR COBRAR CLIENTES / VENTAS NETAS ) * 365	88,45	73,08	64,05	-21%	-14%
Crecimiento en ventas	VENTAS AÑO	110.730	78.863	84.405	-40%	7%
Crecimiento en pasivos	PASIVO TOTAL AÑO	22.775	6.736	10.682	-238%	37%
Crecimiento en activos	ACTIVO TOTAL AÑO	69.576	45.859	39.098	-52%	-17%

Analizando este cuadro de razones financieras podemos apreciar como una disminución en las ventas y en los cobros en los años de 2006 y 2007 afectan el capital de trabajo destinado a 2008 en un 42% menos.

Los activos se usaron para pagar deudas y no se hizo con el resultado de las ventas, pues éstas como se puede apreciar disminuyeron en un 40%.

En los años de 2006 y 2007 la rotación de cartera nos indica que en promedio esa cartera se convierte en efectivo 4 veces. Para el 2008 esa rotación tiene un incremento del 12%, pasando a 5,7 veces. Además los días de cobro han disminuido también, arrojando un promedio entre los años 2006 y 2007 de 15 días, entre 2006 y 2008 de 24 días y entre 2007 y 2008 de tan sólo 9 días.

Las ventas como se ve, disminuyen entre 2006 y 2007 en un 40%, para 2008 se sostienen con un ligero aumento del 7%.

Los pasivos disminuyen ostensiblemente porque se ha cubierto el endeudamiento, los activos han disminuido puesto que se utilizaron para cubrir deudas, pero no con cartera debido a que las ventas no aumentaron sino que por el contrario disminuyeron.

**3.1.9 Organización de ventas.** La empresa Editorial 2000 no cuenta con fuerza de ventas, esta labor la realiza solamente una persona en la empresa que es la encargada de atender los clientes que se acercan a su empresa. El gerente no realiza visitas a los clientes tradicionales ni a clientes potenciales.

Es de anotar que la competencia en este sector es alta, luego contar con una fuerza de ventas se torna sumamente importante para contrarrestar lo anterior.

**3.1.10 Actividades publicitarias y promocionales.** La empresa Editorial 2000 no cuenta con fuerza de ventas, esta labor la realiza solamente una persona en la empresa que es la encargada de atender los clientes que se acercan a su empresa. El gerente no realiza visitas a los clientes tradicionales ni a clientes potenciales.

## 3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

### 3.2.1 Análisis del medio ambiente

**Cuadro 8. Matriz de evaluación factor externo MEFE.**

Factores Externos Clave	Peso Relativo	Valor	Resultado Sopesado
Tamaño actual del mercado (creciendo en los últimos años por encima del 5% en volumen)	0,2	4	0,8
Competidores informales y pocas barreras de entrada al negocio	0,3	2	0,6
Crecimiento del sector educación, belleza y de las Iglesias y centros eucarísticos	0,3	4	1,2
Proyectos del gobierno para apoyo de las pyme	0,1	3	0,3
Productos sustitutos y digitalización de la información	0,1	1	0,1
	<b>1,0</b>		<b>3,0</b>

Según el resultado de la matriz que fue de 3,0 podemos observar que es una industria que está apenas por encima del promedio general. Factores como los competidores informales y las pocas barreras de entrada, afectan negativamente a empresas legalmente constituidas y con toda la infraestructura necesaria.

Adicionalmente a esto debe seguir aprovechando el crecimiento en los sectores de educación, belleza, iglesias y centros eucarísticos.

Esta matriz se realizó y evaluó en una reunión conjunta entre los empresarios y los miembros del equipo investigador.

**Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo MPC.**

Factores críticos para el éxito	EDITORIAL 2000			LITOGRAFIA Y PAPELES ESTRELLA		DIVISION ARTES GRAFICAS CARLOS A. HOYOS	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Cumplimiento en la entrega	0,2	3	0,6	4	0,8	1	0,2
Posición financiera	0,4	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Calidad del producto	0,1	4	0,3	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>		<b>2,2</b>		<b>2,8</b>

En esta matriz, la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como lo señala el peso de 0,4. La “calidad del producto” de Editorial 2000 es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” de Litografía y Papeles Estrella es mala, como lo señala la calificación de 1; División Artes Gráficas Carlos A Hoyos es la empresa más fuerte en general (cabe resaltar que tiene la calificación más alta en el factor crítico de “posición financiera”), como lo indica el total ponderado de 2.8 seguida de Editorial 2000 con un total ponderado de 2,4 y por último estaría Litografía y Papeles Estrella, con un total ponderado de 2,2. Resulta importante añadir que para hacer más fuerte la posición financiera de la empresa es indispensable incrementar las ventas, para lo cual es inevitable que la misma cree su Dpto. de mercadeo y ventas, lo cual concuerda con lo que se ha venido planteando en este estudio.

Esta matriz se realizó y evaluó en una reunión conjunta entre los empresarios y los miembros del equipo investigador.

**3.2.1.1 Tendencias Político Legales.** El panorama político legal para este sector es bueno, existen muchas leyes que facilitan el desarrollo competitivo del sector y de las MIPYMES en general. A continuación se describen algunas de las más importantes:

**Fomento y democratización del libro Colombiano.** Ley 98 de diciembre de 1993, conocida como la ley del libro. Declara al sector como industria. Define la

cadena que gira alrededor del libro. Establece exenciones para la importación de papel, cartón y otros insumos. Apoya la libre circulación del libro en Colombia y en América Latina, la posición de Colombia como un gran centro editorial, la producción intelectual de los escritores y autores Colombianos y por último determina los incentivos de carácter fiscal e impositivo. Esta ley contribuye al crecimiento del sector al aumentar los índices de lectura y la Ley de Precio Único para los libros para que una misma edición cueste lo mismo en todo el país y se combata la piratería.

De igual forma este sector se ve favorecido de la legislación e institucionalidad de fomento económico.

**El Programa de Cadenas Productivas.** Enmarcado en la Política de Competitividad vigente apoya la asociatividad empresarial, este busca fortalecer los esquemas asociativos y formar a los gremios y a los empresarios en temas como clusters, cadenas y redes empresariales.

**Propiedad intelectual y derechos de autor.** Ley 23 de 1982, modificada y adicionada por la ley 44 de 1993. Reconoce y protege el derecho del autor tanto a personas naturales como jurídicas. Diferencia claramente los derechos patrimoniales que se derivan de la propiedad intelectual. Regula lo relacionado a contratos de edición, de representación, de ejecución, entre otros. Fija las sanciones civiles y penales para quienes infrinjan las normas que protegen la propiedad intelectual.

**Ley MIPYME.** La LEY 590 10 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas conocida como LEY MIPYME, creó importantes espacios de concertación:

- Consejo Superior de la Microempresas
- Consejo Superior de la Pequeña y la Mediana empresa
- El Fondo FOMIPYME, un importante instrumento de cofinanciación del desarrollo de las micros, pequeña y mediana empresa en el país.
- Estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).
- Estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes. Redujo los aportes (SENA, ICBF y Cajas de Compensación) durante los tres primeros años de operación de estas empresas.

- La Ley Mipyme creó el ámbito para que las entidades financieras y las ONG's especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento. La Superbancaria a través de las Circulares Externas No. 50/2001 y 11/2002 estableció la modalidad de microcrédito.

A todas estas condiciones debe agregarse la activa participación del gremio y las empresas del sector en las políticas de productividad y competitividad, como los acuerdos sectoriales de productividad y competitividad, en el ámbito nacional, la mesa sectorial de la industria gráfica, en el ámbito regional, la participación gremial y empresarial en la mesa de cadenas productivas o en el plan estratégico exportador 2001-2010 en el Valle del Cauca.

**3.2.1.2 Tendencias Económicas.** La cadena productiva está conformada por las actividades forestales, pulpa, papel, cartón, artes gráficas y editoriales, éstas se pueden dividir en dos por sus características y evolución: la producción de pulpa y papel requiere de plantas en las cuales son importantes las economías de escala, debido a esto, ésta es una industria que presenta un alto nivel de concentración; por otro lado, en la industria de las artes gráficas predominan las PYMES, aunque al igual que en la industria papelería, las grandes empresas son las responsables del mayor porcentaje de generación de valor agregado y de las exportaciones.

En cuanto a los volúmenes de producción, el panorama es bueno para la industria gráfica. La industria, al finalizar el año 2006 reportó un crecimiento promedio en su producción de 3,2% y 3% en las ventas totales y 0,1% en las ventas del mercado nacional. Los mayores crecimientos se presentan en el subsector de empaques y etiquetas, (10% en producción y 8,5% en ventas), seguido por el de publicomerciales, (7,8% en producción y 4,9% en ventas) y finalmente el de impresos editoriales, que mantiene constantes caídas desde el año 2005 (-3,1% en producción y -0,3% en ventas).

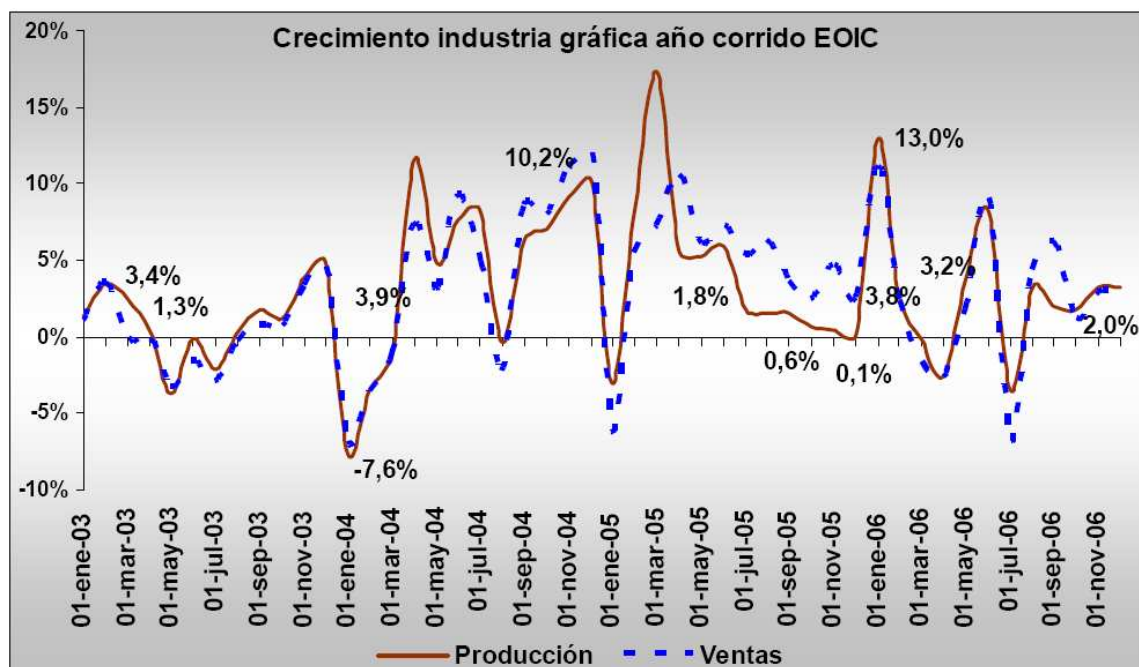
Empaques y etiquetas crecieron, entre otros factores, por el crecimiento del sector de alimentos, (8,4%) y químico farmacéutico, (14,2%). De igual forma, en el caso de Publicomerciales, la cantidad de volantes y material publicitario dado por las fusiones, nuevos negocios y publicidad generada por los diversos actores, principalmente, grandes superficies. Como se observa este crecimiento ha estado marcado por el desarrollo de los subsectores clientes que han mantenido incrementos muy elevados en el año 2006, lo cual revela la condición de sector de demanda derivada.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Entorno económico. Departamento de Investigaciones económicas. ANDIGRAF. Abril 2007. 22 p.



**Figura 1. Crecimiento industria gráfica 2003 2006 (%)**



Fuente: EOIC. Cálculos: ANDIGRAF - Investigaciones Económicas

**3.2.1.3 Tendencias Tecnológicas.** Las nuevas tendencias tecnológicas y de mercado para la industria gráfica están exigiendo que todos los días el personal esté en permanente actualización para responder a la dinámica de los clientes. Las mismas innovaciones tecnológicas, su mayor complejidad técnica y sus exigencias de calidad, han determinado la utilización de una fuerza de trabajo más calificada, con mayor capacidad de razonamiento lógico y de análisis.

Las exigencias impuestas por la misma tecnología y por las normas de calidad, han conducido también a la introducción de nuevos modelos organizacionales, tales como los círculos de calidad, que han significado nuevas formas de organización interna del trabajo.

Es de anotar también, el impacto que tiene sobre la industria gráfica la actual desintermediación tecnológica, permitiendo que una persona común pueda tener en su hogar, un buen equipo de impresión permitiendo así el trabajo directo.

En estas condiciones, el factor trabajo al tiempo que asume mayores responsabilidades directas, se torna más flexible a nivel de los puestos de trabajo.

Es bien conocido cómo la industria de imprentas o artes gráficas, está sometida a permanentes y continuas innovaciones tecnológicas en las fases de pre-impresión, impresión y terminados.

En la encuesta de NAPL<sup>3</sup>, se preguntó por el servicio que más rápidamente crecería en el futuro: el servicio de fulfillment de información es el tercero, detrás de la impresión digital y la litografía de cuatro o más colores. En los siguientes lugares están: manejo de bases de datos, pre prensa electrónica, servicios web/internet y archivo de bases de datos. Todos ellos tienen la tendencia a moverse rápidamente hacia servicios más sofisticados soportados por software basado en internet.

Se tiene entonces una tendencia a la oferta de valores nuevos para el cliente del producto gráfico. Oferta de valores que están en la esfera de las necesidades de comunicación del cliente y más específicamente en la esfera de los servicios y tecnologías de la información

La empresa de servicios de comunicación gráfica (ESCG) del futuro se organizará en tres áreas (procesos al cliente o front-end, procesos de negocio y procesos de manufactura o back-office). Se pueden describir las tendencias de los cambios tecnológicos clasificando y categorizando las tecnologías en:

- Tecnologías de gestión, referidas a las tendencias de cambio en las prácticas gerenciales por las que la empresa del sector y específicamente sus directivos y gerentes, formulan estrategias, involucran conocimiento a la organización, crean y sostienen capacidades nuevas, desarrollan el capital humano, aprenden, innovan, gestionan y manejan otros recursos y establecen comunicación, nexos y alianzas con otros actores en el entorno de los negocios. Tecnologías de gestión que hacen parte del área de Procesos de Negocio.
- Tecnologías de producto, que involucran los cambios en la naturaleza, diseño, prestaciones etc. del producto, bien o servicio en sí. Hacen parte del Front-end o Procesos al Cliente.
- Tecnologías de producción, relacionadas con la organización del proceso productivo, su planeación, programación y control. También hacen parte modernamente de los Procesos de Negocio.

---

<sup>3</sup> Tomado del portal de la National Association for Printing Leadership. Disponible en inglés. [en línea]. Consultando la pestaña Industry Analysis. [consultado 2 ene. 2009]. Disponible en <[http:// www.napl.org](http://www.napl.org) >.

- Tecnologías de proceso, asociadas a los métodos y etapas de fabricación del bien o producto-servicio y su integración para entrega al cliente. Se identifican como Procesos de Manufactura o Procesos de Back-Office.

**3.2.2 Análisis de la competencia.** Editorial 2000 debe competir con un sin número de empresas en el campo de las artes gráficas, por tener una infraestructura tan pequeña en la parte productiva cualquier persona o empresa que ofrezca los servicios de impresión será competencia de editorial 2000.

Se hace necesario que dentro de las recomendaciones se defina un mercado meta para que la empresa se oriente a él, y así poder posicionarse en un nicho que le permita subsistir y crecer en este mercado tan competido.

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

En el punto 2.2.2.3 ya se hizo un análisis completo y extenso sobre este tema utilizando la metodología de Michael Porter.

### **3.3 Análisis DOFA de la Empresa**

#### **FORTALEZAS**

- La empresa cuenta con amplias instalaciones físicas, que han sido diseñadas, locativamente y estructuralmente para albergar una empresa con gran cantidad de máquinas y equipos como también de personal operarios.
- Administrativamente y legalmente la empresa se encuentra bien constituida, es decir, cumple con todos los requisitos regulares para su funcionamiento, esto le permite acceder a cualquier tipo de mercado como también aprovechar los auxilios que puede ofrecer entes gubernamentales o privados para el desarrollo de la micro empresa.
- Esta situada estratégicamente, lo que le permite fácil acceso de los clientes a sus instalaciones, como también acceder fácilmente al mercado.
- Poseen un amplio conocimiento de los distintos procesos productivos, lo que les permite la ejecución de trabajos con un razonable grado de calidad, aunque no cuentan con una estructura definida para tal fin.

- Cuenta con alguna información sobre el mercado, la cual ha sido recogida telefónicamente, sin embargo el seguimiento que se le ha hecho a esa información es nula.
- No se encuentran endeudados, razón por la cual fácilmente podrán financiar en cualquier momento el crecimiento y desarrollo de la empresa, a través de los diferentes mecanismos que para tal fin existen en el mercado financiero.

## **DEBILIDADES**

- La estructura administrativa en el área de Mercadeo y ventas es nula, pues no existe, lo que dificulta el desarrollo de nuevos productos como también la consecución de nuevos clientes.
- Su capacidad instalada, en lo referente a equipos de producción, es muy limitada, lo que representa serios inconvenientes al momento de conseguir nuevos mercados.
- La gerencia de la empresa tiene, al parecer, otras prioridades, lo que no le permite estar al frente todo el tiempo que requiere para su normal funcionamiento.
- No han logrado desarrollar un plan de trabajo que les permita laborar continuamente durante todo el año, pues los trabajos que ejecutan son muy estacionarios, sin embargo la gente que trabaja en la empresa sí permanece durante todo el año, lo que ocasiona unos gastos de personal muy elevados, reflejándose al final del año en los estados financieros de la empresa.

## **OPORTUNIDADES**

- Apoyo gubernamental y de organizaciones privadas para el posicionamiento de las microempresas en el campo de las artes graficas
- Facilidad para la consecución de nuevas tecnologías en maquinaria y equipos auxiliares lo que les permitirá ofrecer novedosos servicio en el campo de las artes graficas.

- Reevaluación del peso frente al dólar lo que permite las importaciones de maquinaria, insumos y papeles a unos costos muy razonables.
- Mano de obra altamente calificada y disponible para ser contratada, para la realización de los diferentes procesos productivos.
- Cuentan con una cooperativa que puede ser un soporte muy importante en la defensa del gremio.
- La legislación Colombiana tiene algunas leyes que benefician ampliamente el sector, las cuales pueden ser utilizadas para crecimiento y posicionamiento de las empresas.
- Los TLC que se han venido firmando con distintos países pueden beneficiar a las empresas que decidan hacer reconversiones industriales en lo referente a nuevas tecnologías, equipos auxiliares, maquinaria para procesos productivos, software, etc., pues les va a permitir acceder a éstas, en unas condiciones ventajosas.

## **AMENAZAS**

- Mucha informalidad y pocas barreras de entrada al negocio, ocasionando una competencia desleal que presenta serios traumatismos a las empresas legalmente constituidas del sector
- Altas tasas de interés lo que no les permite buscar financiamientos externos a costos razonables.
- Crisis económica, por tratarse de demandas derivadas estas empresas se ven seriamente afectadas con las variaciones económicas por las cuales pasa la economía del país.
- Los TLC que se han venido firmando con distintos países, traerían consecuencias graves para los microempresarios, pues pueden llegar nuevas empresas a competir con mejor tecnología, precios y mayor productividad.

## **4. FASE IV – DIAGNÓSTICO**

### **4.1 EL PROBLEMA**

Editorial 2000 viene perdiendo competitividad en el sector de las Artes Graficas lo cual representa bajos volúmenes de venta y por ende una disminución en sus ingresos operacionales.

Se puede observar que la empresa no maneja estrategias intensivas de crecimiento, en las que la innovación tanto para productos nuevos como para nuevos mercados es indispensable, adicionalmente la carencia de un departamento comercial y de una fuerza de ventas estructurada hace que la microempresa no pueda potencializar mercados ni clientes que eleven el nivel de las ventas y de los ingresos operacionales.

El desconocimiento de la demanda, sus gustos y preferencias, no le permiten desarrollar adecuadamente estrategias de mercadeo para fomentar una competitividad sostenible y forjar relaciones comerciales a largo plazo.

**4.1.2 Justificación.** Actualmente el sector de las artes gráficas en Colombia se caracteriza por la existencia de una gran cantidad de micros, pequeñas y medianas empresas que hacen de este sector uno de los más competidos localmente. Esta fuerte competencia eleva la importancia de las estrategias empresariales, obliga a mejorar la calidad de los productos y a optimizar costos, debido a esto la identificación de factores diferenciadores, aplicación de estrategias intensivas de crecimiento y forjar relaciones comerciales a largo plazo a través de la calidad y el buen servicio son indispensables para que la compañía sea cada vez más competitiva en el sector.

Este proyecto pretende mejorar la competitividad de la compañía, enfocándose en un Plan Estratégico de Mercadeo para solucionar la problemática descrita anteriormente. Mediante el plan estratégico de mercadeo, no sólo se logrará determinar estrategias, también encontraremos un factor diferenciador que conduzca de forma eficaz hacia el logro de los objetivos de la compañía. Es indispensable también, contribuir a un conocimiento más amplio de la demanda, identificando sus necesidades, gustos y preferencias en clientes actuales y potenciales, encontrando en estos últimos nuevas oportunidades de negocio.

Actualmente en Editorial 2000 se puede observar, un bajo nivel de: diversificación, desarrollo de productos y desarrollo de mercado. Adicionalmente la carencia o nulidad de un departamento de mercadeo y ventas que potencialice nuevos

clientes y nuevos mercados, afecta negativamente su nivel de liquidez y sus ingresos operacionales.

## **4.2 OBJETIVOS Y METAS**

**4.2.1 General.** Aumentar las ventas en un 15% para el año 2009, por medio del desarrollo de un plan estratégico de mercadeo que sea asertivo permitiendo a la microempresa Editorial 2000, enfrentar los retos del mercado actual, además de brindarle a la empresa la oportunidad de identificar nuevos mercados, conociendo ampliamente la demanda y aprovechar al máximo las nuevas oportunidades de negocio que contribuyan a consolidar su competitividad en el sector.

### **4.2.2 Específicos.**

- Definir la MISION Y LA VISION de la empresa
- Definir la situación actual de la empresa en el mercado y frente a la competencia.
- Determinar las amenazas y oportunidades del mercado, así como las fortalezas y debilidades de su empresa
- Realizar una investigación de mercados para definir cuál es su mercado objetivo y determinar las verdaderas necesidades del consumidor.
- Diseñar las estrategias necesarias para enfrentar con éxito los retos del mercado y alcanzar los objetivos de la empresa.
- Determinar un plan de acción con su respectivo cronograma, con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas.
- Definir un sistema de control al plan propuesto.

**4.2.3 Alcance, cobertura geográfica y población beneficiaria.** Con el plan estratégico de mercadeo se dará alcance a los clientes ubicados en la ciudad de Santiago de Cali, dada la ubicación de la empresa y la investigación de mercados realizada. Es importante destacar que la mayoría de esos clientes se han identificado en tres nichos: Colegios, Iglesias y Spas.

### 4.3 VENTAJA COMPETITIVA

Según Jean Jacques Lambin, en su libro *Marketing Estratégico* (Pág. 285), la ventaja competitiva son “Las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto, mercado o segmento”.

La principal ventaja competitiva de Editorial 2000 se encuentra en la calidad del producto terminado y el cumplimiento en la entrega.

### 4.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Es el elemento o elementos diferenciadores, que posee una empresa frente a sus competidores directos, el cual los hace tener una ventaja sobre estos. Al trabajar en estos elementos o factores diferenciadores se logra obtener una mayor competitividad en el mercado o sector económico, y también un reconocimiento y recordación en el mismo.

De acuerdo con lo anterior es importante tener en cuenta los siguientes atributos de la Empresa Editorial 2000:

➤ **Calidad del producto.** Editorial 2000 se identifica por la calidad en la impresión de sus productos, y en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente.

➤ **Cumplimiento en la entrega.** Editorial 2000 hace especial énfasis en la entrega a tiempo del producto terminado a cada uno de sus clientes, asegurándose así una imagen de empresa seria y responsable.

La calidad en el producto y el cumplimiento en la entrega son los atributos con mayor calificación, pero se debe tener en cuenta que es lo mínimo que tendría que ofrecer la empresa a sus clientes, para mantenerse en un mercado que es altamente competitivo. Por lo tanto se debe ofrecer un producto de buena calidad y que sea entregado a tiempo, pero buscando como factores diferenciadores otro tipo de atributos como la forma de pago, el servicio al cliente y un precio más competitivo.



## 5. FASE V – FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 5.1 BASES DE FORMULACIÓN

Esta fase se caracteriza por una compaginación de toda la información tratada y analizada en las fases anteriores; como la formulación del problema, objetivo general, alcance, la meta, análisis DOFA, la ventaja competitiva y los factores claves de éxito. Para una formulación de estrategias exitosa, debemos tener claramente identificadas, las fortalezas y debilidades internas de la empresa y determinar las oportunidades y amenazas externas, buscando siempre elevar el nivel o índice de competitividad.

**5.1.1 Objetivo General.** Como se ha manifestado anteriormente el aumento en un 15% de las ventas para el año 2009 mediante el uso de un plan de mercadeo estratégico permitirá a la empresa aumentar su nivel de competitividad en el sector, desarrollar las estrategias que permitan a Editorial 2000 consolidarse como una empresa competitiva en el mercado actual y alcanzar un posicionamiento aceptable en nuevos mercados, aumentando así sus niveles de rentabilidad.

**5.1.2. Alcance.** Con el plan estratégico de mercadeo se dará alcance a los clientes ubicados en la ciudad de Santiago de Cali, dada la ubicación de la empresa y la investigación de mercados realizada. Es importante destacar que la mayoría de esos clientes se han identificado en tres nichos: Colegios, Iglesias y Spas.

**5.1.3 Conclusión DOFA para la empresa.** Para encaminar la toma de decisiones se establece la principal debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza, teniendo como punto de origen el análisis DOFA:

#### Cuadro 10. Conclusión DOFA.

	Principal DOFA	Justificación
D	Carece por completo de un departamento de Mercado y Ventas, y por ende de una fuerza comercial efectiva que permita atraer a clientes potenciales y abrirse hacia otros mercados, imposibilitando aumentar las utilidades de la empresa	La compañía no ha tenido un compromiso sólido de creación de un Dpto. de Mercadeo y Ventas, pero es algo que está siendo implementado para poder aumentar su nivel de utilidades.
O	Facilidad para conseguir nuevas tecnologías que permitan incursionar en nuevos mercados. Proyectos gubernamentales, orientados al apoyo de microempresas en el campo de las artes gráficas.	Si logra aumentar sus utilidades, el acceder con facilidad a nuevas tecnologías le permitirá incursionar en nuevos mercados.
F	Productos con un alto grado de calidad, acompañados de una entrega a tiempo. Situación que es un comienzo positivo para fidelizar clientes.	En Editorial 2000, la calidad en sus productos y la entrega a tiempo es lo más importante, sirviendo esto como un comienzo para fidelizar y satisfacer a los clientes.
A	Informalidad y pocas barreras de entrada al negocio, ocasionando una competencia desleal y traumática para el sector.	Las empresas unipersonales que, consiguiendo clientes buscan en la amplia oferta de litografías el mejor negocio, representan una competencia peligrosa para el sector.

**5.1.4 Ventaja Competitiva.** La principal ventaja competitiva de Editorial 2000 se encuentra en la calidad del producto terminado y el cumplimiento en la entrega.

#### 5.1.5 Factores Claves del Éxito.

➤ **Calidad del producto.** Editorial 2000 se identifica por la calidad en la impresión de sus productos, y en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente.

➤ **Cumplimiento en la entrega.** Editorial 2000 hace especial énfasis en la entrega a tiempo del producto terminado a cada uno de sus clientes, asegurándose así una imagen de empresa seria y responsable.

La calidad en el producto y el cumplimiento en la entrega son los atributos con mayor calificación, pero se debe tener en cuenta que es lo mínimo que tendría que ofrecer la empresa a sus clientes, para mantenerse en un mercado que es altamente competitivo. Por lo tanto se debe ofrecer un producto de buena calidad y que sea entregado a tiempo, pero buscando como factores diferenciadores otro tipo de atributos como la forma de pago, el servicio al cliente y un precio más competitivo.

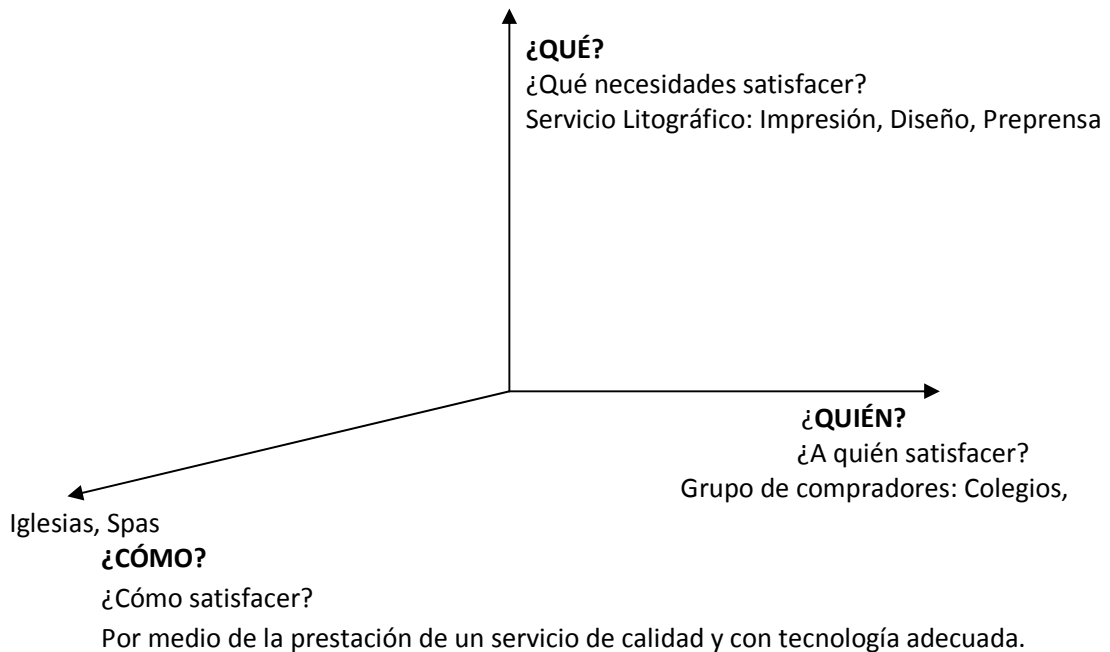
## **5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES.**

Se pretende con esta fase analizar las diversas alternativas y su viabilidad probable, para definir el mercado objeto de tales alternativas, valiéndonos para ello de un proceso de segmentación.

**5.2.1 Alternativas.** Utilizaremos un segmento en tres dimensiones para dividir, en macrosegmentos el mercado objetivo. Este último debe definirse de forma adecuada para alcanzar los objetivos de la organización.

- **QUÉ:** Combinación de funciones a satisfacer
- **QUIÉN:** Grupo de compradores potenciales
- **CÓMO:** Procesos para el desarrollo de las funciones

**Figura 2. Dimensiones del Mercado de Referencia**



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4ed. Madrid: McGraw Hill, 1995.

**5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante.** Teniendo en cuenta que Editorial 2000 carece de un departamento de mercadeo y ventas y por lo tanto su labor comercial es nula; se definió por parte de los empresarios que el mercado objetivo al cual se quiere llegar son: Colegios, Iglesias o centros eucarísticos y Spa's.

### **5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Todas las acciones y metas planteadas, basadas en el estudio realizado se consideran opciones estratégicas cuyo fin es convertirlas en estrategias viables y asertivas que contribuyan con el éxito de Editorial 2000. La Matriz DOFA compila toda la información obtenida en el análisis DOFA de Editorial 2000.

**Cuadro 11. Matriz DOFA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplias instalaciones físicas</li> <li>• Empresa legalmente constituida</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Amplio conocimiento del negocio</li> <li>• Cuenta con información sobre el mercado</li> <li>• No se encuentra endeudada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de mercadeo y ventas no existen</li> <li>• La infraestructura en equipos es muy pobre</li> <li>• La gerencia no se ocupa totalmente del negocio</li> <li>• Su actividad productiva es cíclica, no se labora durante todo el año</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo gubernamental a las pymes</li> <li>• Acceso fácil a nuevas tecnologías</li> <li>• Reevaluación del peso frente al dólar</li> <li>• Mano de obra altamente calificada</li> <li>• Tienen un gremio que vela por ellos</li> <li>• Existen leyes que incentivan el negocio de las artes graficas</li> <li>• TLC con países amigos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estrategias para el desarrollo de nuevos productos y así aumentar su capacidad instalada</li> <li>• Aprovechar las ayudas gubernamentales y realizar reconversión tecnológica</li> <li>• Desarrollar estrategias para beneficiarse de la legislación referente al sector de las artes graficas y así ganar mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las ayudas de fomento que existen para las pymes</li> <li>• Aprovechar la reevaluación del pesos para hacer cambios tecnológicos</li> <li>• Diseñar una estrategia de trabajo que le permita laborar durante todo el año y así reducir costos y tiempos muertos.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha informalidad y pocas barreras de entrada al negocio, competencia desleal</li> <li>• Altas tasas de interés, poco acceso al sistema financiero</li> <li>• Demandas derivadas, lo que hace que el negocio dependa de los cambios económicos que se presenten en el mercado</li> <li>• TLC nuevas competencias en condiciones desiguales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar una estrategia que permita competir en igualdad de condiciones</li> <li>• Aprovechar la situación de no endeudamiento para financiar nuevos proyectos</li> <li>• Ver la posibilidad de una alianza estratégica con un empresa del exterior aprovechando las ventajas del TLC y así aprovechar mejor sus instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar la empresa de tal forma que el Dpto. de mercadeo y ventas se constituya en motor esencial de la organización</li> <li>• Buscar alianzas con clientes actuales o nuevos con el fin de garantizar una labor productiva durante todo el año.</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras empresas del sector para maquilarles</li> </ul>

**5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.** Para que los objetivos de mercadeo, se puedan llevar a cabo con eficiencia es necesario plantear opciones estratégicas corporativas, que sirvan como una base competitiva, claro está que estas opciones estratégicas se toman con base en la investigación de mercados realizada para la empresa Editorial 2000.

✓ **Creación de una Función Comercial.** Es el primer paso a seguir por la empresa, si se quiere cumplir el objetivo de aumentar las ventas en un 15%. Para ello debemos emplear las siguientes tácticas:

- **Definir los objetivos empresariales.** Editorial 2000 tiene como único objetivo empresarial aumentar las utilidades y por ende la participación en el actual mercado.
- **Seleccionar el personal para dicha Función.** Teniendo en cuenta que la situación financiera de la empresa no es la mejor, la selección se hará por parte de la misma empresa, bajo la modalidad de freelance y se tendrá en cuenta para el perfil de los candidatos que estén orientados a la parte comercial o de mercadeo.

Y las siguientes actividades complementarias:

- **Definir una Unidad de Mando.** Es indispensable que haya una persona que se haga responsable de dirigir el departamento comercial, para que de esta forma cada comercial dependa de un solo jefe, y trabaje directamente con él.
- **Definir las funciones del departamento y sus colaboradores.**

✓ **Segmentación de la fuerza comercial.** Es el segundo paso a seguir, puesto que una vez creada la fuerza comercial se debe segmentar en los diferentes nichos de mercado objetivo. Para lo cual debemos emplear las siguientes tácticas:

- **Sectorizar la fuerza de ventas.** Entre los dos segmentos de mercado ya establecidos: Colegios y Spas.

Y las siguientes actividades complementarias:

- **Reclutar al menos dos colaboradores para la fuerza comercial.** Para distribuirlos entre los dos segmentos de mercado. Esperando conseguir así una mayor penetración en el mercado y por ende un

aumento en las ventas. Cabe anotar que esta estrategia es de carácter opcional, puesto que la empresa esta decidida por ahora a contratar un solo vendedor, más sin embargo no deja de ser una estrategia interesante.

- ✓ **Implementación de controles.** Sobre el desempeño de la labor comercial. Para esto emplearemos las siguientes tácticas

- **Reuniones Periódicas.** La unidad de mando, deberá reunirse al menos dos veces a la semana para mirar el desempeño y los resultados alcanzados

Y las siguientes actividades complementarias:

- **Implementación de un cronograma.** De carácter semanal y que deberá ser ejecutado por la fuerza comercial.
- **Implementación de una hoja de visitas.** Para uso de los asesores comerciales, en donde se llevará un control de las visitas hechas a diario.

- ✓ **Implementación de estrategias de crecimiento.** Una vez logrado un incremento en las ventas es indispensable, ejecutar este tipo de estrategias corporativas que permitan a la empresa sostenerse en un mercado tan competitivo.

- **Penetración en el mercado.** Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.
- **Desarrollo del mercado.** Implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También se puede implementar utilizando canales de distribución complementarios o simplemente comercializando el producto en otras áreas geográficas.
- **Desarrollo del producto.** La empresa podría desarrollar nuevos modelos de productos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

## **6. FASE VI – GESTION DEL PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO**

### **6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para cumplir a cabalidad con todas las estrategias planteadas anteriormente, y en las resultantes del análisis DOFA debe ponerse en marcha el plan estratégico de mercadeo bajo los siguientes pasos.

**6.1.1 Implementación.** En este punto es necesario que todos los directivos, empleados y colaboradores de Editorial 2000, realicen un trabajo sinérgico, conociendo de antemano el plan que se está ejecutando y así facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados. Cada una de la personas de la organización debe conocer sus funciones y la forma en la que aporta directa o indirectamente al éxito del plan.

**6.1.2 Control.** Acordar reuniones de carácter semanal en las cuales se le podrá dar un seguimiento adecuado a las actividades propuestas interactuando al mismo tiempo con el equipo de trabajo. Además de esto al final de cada mes se debe pactar otra reunión, para elaborar un informe final y planear las actividades del mes siguiente.

**6.1.3 Evaluación.** Con el fin de analizar los resultados y las actividades realizadas se pactara reuniones trimestrales, con el fin de revisar el nivel de cumplimiento del plan estratégico de mercadeo planteado y analizar si se están consiguiendo los resultados proyectados. Para ejecutar este proceso de evaluación se deben plantear unos índices de gestión para cada una de las actividades.

#### **6.1.3.1 Índices de Evaluación.**

- Comparar los logros alcanzados con las estrategias planteadas contra los objetivos planteados al inicio del proyecto
- Realizar un balance de ventas, antes y después de la implementación de las estrategias, teniendo las metas anuales.
- Analizar la efectividad de las estrategias, y proceder a plantear mejoras o estrategias complementarias, si es el caso.



## 6.2 PLAN DE CONTINGENCIAS

Al cierre del segundo semestre del 2009 se evaluará el desempeño de todas y cada una de las estrategias planteadas, si se presentase alguna falencia deberá ser identificada, para posteriormente realizar mejoras y plantear estrategias complementarias.

## 6.3 COSTOS Y PRESUPUESTO

### Cuadro 12. Resumen Presupuesto

<b>PRESUPUESTO TOTAL PARA LAS ESTRATEGIAS.</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Precio</b>
Investigación de Mercados	\$ 600.000
Comisiones a Vendedores (4%) sobre una meta de \$ 20.000.000	\$ 800.000
Salario Básico a vendedores	\$ 200.000
Material P.O.P	\$ 400.000
Transporte y capacitación	\$ 90.000
Tele Marketing	\$ 400.000
<b>Costo total de la Implementación</b>	<b>\$ 2.490.000</b>

Este presupuesto corresponde a la implementación del plan estratégico de mercadeo y representa el 19,66% de la venta incremental esperada. Es decir se invertirán \$2.490.000 de los \$12.660.800 que se espera incrementar las ventas con las estrategias planteadas.

**Cuadro 13. Impacto Financiero proyectado a 2009 por la implementación del plan.**

<b>VENTAS 2008</b>	\$ 84.405.341	<b>VENTAS PROYECTADAS 2009</b>	\$ 97.066.142	<b>INCREMENTO % 2009 Vs. 2008</b>
<b>TOTAL COSTOS 2008</b>	\$ 61.301.556	<b>TOTAL COSTOS PROYECTADOS 2009</b>	\$ 63.140.603	
<b>UTILIDAD BRUTA 2008</b>	\$ 23.103.785	<b>COSTO ESTRATEGIAS</b>	\$ 2.490.000	
		<b>UTILIDAD BRUTA PROYECTADA 2009</b>	\$ 31.435.539	
		<b>INCREMENTAL SOBRE EL 2008</b>	\$ 8.331.754	36%

El valor de las ventas proyectadas para el 2009, tiene un incremento del 15% con respecto al del 2008, incremento que se supone tendrán las ventas en este año con la implementación de las estrategias planteadas. Este margen del 15% que se logra con la implementación de las estrategias mejora la relación entre costos y ventas en 7 puntos de un año a otro, lo cual es favorable.

Se supone un incremento del 3% en general, para los costos totales proyectados a 2009, los cuales promedian incrementos en materia prima, nomina y costos fijos en general.

Teniendo claro que el valor en las ventas proyectadas para el 2009 supone que las estrategias serán implementadas por la empresa, es importante resaltar que al total de costos proyectados para el 2009, se le debe sumar el costo de las estrategias y efectuar la diferencia entre las ventas proyectadas para el 2009 y dicho valor, para obtener el valor de la utilidad bruta proyectada para este año.

En conclusión y de acuerdo con la anterior tabla se puede afirmar que realizando una inversión de \$2.490.000 en las estrategias se puede obtener un 36% más de rentabilidad en el año 2009 con respecto al 2008, equivalentes a \$31.435.539, es decir \$8.331.754 más, que en el 2008.

Se asume también que al implementar las estrategias, Editorial 2000 no solo logrará incrementar sus ventas, sino también ganará participación en el mercado y podrá hacerse más competitiva.

## **7. CONCLUSIONES**

Las Pymes del sector gráfico se ven afectadas por un sin número de factores tanto externos como internos que les impide desarrollar una estrategia eficaz para competir en mercados altamente eficientes.

Por falta de un direccionamiento estratégico a mediano y largo plazo la empresa siempre ha basado sus actividades comerciales en un proceso de sobre vivencia, mas que de crecimiento y desarrollo futuro. Haciendo que la empresa actualmente esté pasando por un momento crítico, debido a la poca demanda de productos que tienen y a las obligaciones y gastos ya contraídos.

Lo anterior hace determinante que la empresa comience a trabajar cuanto antes en la consecución de nuevos clientes, para lo cual deberá crear un departamento comercial que se dedique exclusivamente a esta labor, y que trabaje de manera sectorizada en los segmentos de mercado objetivo a los cuales Editorial 2000 desea llegar. Ahora bien, no basta solamente con la consecución de nuevos clientes por parte de un grupo especializado en ello, sino que, debe ser un trabajo conjunto entre todos los miembros de la empresa, pues deben tener conciencia que el cliente es la razón de ser de Editorial 2000 y que si bien el primer paso es atraer al cliente, también se debe realizar todo un proceso de acompañamiento tanto en la venta como en la postventa que permita y garantice a Editorial 2000 la fidelización de estos clientes.

Si Editorial 2000 realiza este proceso, tal cual como se ha plasmado en este estudio, podríamos afirmar que paulatinamente empezará a tener una mayor liquidez financiera, impulsada por el incremento en sus ventas, lo cual le permitirá a la vez ser una empresa más competitiva y asegurar una participación en el mercado actual muy superior a la actual, pues se puede decir que en un mercado que consume anualmente más de \$65.000.000.000, una participación del 0,7% sería muy aceptable para Editorial 2000.

De lo contrario Editorial 2000 seguirá perdiendo participación en el mercado de manera cada vez más acelerada, y se vería obligada a cerrar.

Ahora bien la investigación de mercados se hizo para tres sectores distintos, colegios, iglesias y spas. Al finalizar esta investigación se considera que lo más beneficioso para Editorial 2000 es concentrarse únicamente en el mercado de los colegios y de los spa's. Esto debido a que de las 29 Iglesias que contestaron la encuesta el 62% no utiliza ningún proveedor de productos litográficos, pero adicional a esto se pudo determinar que el 38% restante tienen una demanda muy esporádica y en la mayoría de los casos es un mismo miembro de la iglesia quien les provee los productos litográficos que demandan.

Otro factor que se debe analizar por parte de la empresa es su poca capacidad instalada, que corresponde a un 30 %, luego sería conveniente que a medida que la empresa incremente su rentabilidad comprase nueva maquinaria que le permitiese atender una mayor demanda y a la vez hacerse más competitiva. También podría analizar la posibilidad de arrendar parte del espacio que tiene en este momento, por ejemplo un tercer piso que se encuentra totalmente desocupado.

## **8. RECOMENDACIONES**

Seria conveniente aprovechar al máximo las ayudas que actualmente el gobierno y organismos internacionales están dando para el desarrollo de las Pymes.

Mejorar su infraestructura, aprovechando el 70% de capacidad no instalada que en este momento posee, acondicionándolo con nueva maquinaria que le permita a Editorial 2000 atender una demanda más alta y variada, para así no caer en el mismo problema de la subcontratación, lo cual tiene un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa.

Teniendo en cuenta que la rentabilidad es un factor de suma importancia para el negocio, se debe trabajar en un plan de reducción de costos operacionales. Esto se puede lograr realizando mantenimientos preventivos a las máquinas para evitar su desgaste y posteriores daños que hagan incurrir a la empresa en costos de reparación de maquinaria, eliminando tiempos no operativos, reutilizando materia prima sobrante cada vez que sea posible, aumentando la productividad, es decir, producir mayor número de unidades por unidad de tiempo, realizando un estricto control de inventarios evitando así tener inventarios altos que perjudiquen el margen de utilidad de la empresa, llevar un control estricto de los procesos, la distribución de equipos, el manejo de las utilidades, la distribución de la planta física, conjunto con la interacción e integración de los empleados a estas actividades ya mencionadas.

Invertir en personal que se ocupe del área de mercadeo y ventas, bajo la modalidad de freelance, con esto se lograría una ocupación mayor y un mejor posicionamiento en el mercado, preferiblemente trabajar con dos vendedores para que se ocupe cada uno de un segmento de mercado, es decir colegios y spa's.

Darle un relanzamiento a la cooperativa de impresores y tratar que esta sea un mecanismo de ayuda a las pymes, tanto en la parte de proveeduría como en la de consecución de nuevos mercados.

Finalmente podríamos decir que la empresa debe crear un departamento comercial que le permita realizar una captación de clientes, los cuales a su vez incrementarán la demanda y asegurarán un aumento en las ventas, al asegurar este aumento en ventas el cual está ligado directamente con un aumento en la liquidez de Editorial 2000 la empresa debe invertir en nuevas tecnologías que la hagan más competitiva y que a su vez le permitan atender llegado el caso una mayor demanda. Hecho esto se debe trabajar en el servicio al cliente, con el objetivo de lograr una fidelización de los mismos garantizando siempre un producto de alta calidad, con una entrega a tiempo y con un precio competitivo.

Adicionalmente se debe hacer conciencia que solo así, fidelizando clientes, brindándoles un excelente servicio tanto en la venta como en la postventa, asesorándolos de manera profesional y buscando siempre la mejora continua, es la única manera de generar valor agregado que le permita a la empresa ser partícipe de un mercado tan competitivo, y en el cual encontramos gran cantidad de competidores informarles.

## **BIBLIOGRAFIA**

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUCCIÓN. Cadena Productiva Pulpa, Papel e Industria Gráfica [En línea]. Bogotá: 2004. [Consultado el 22 de Enero de 2007]. Disponible en internet: <<http://www.dnp.gov.co>>

ENCUESTA NACIONAL MANUFACTURERA. Estimados 2002 – 2003 [En línea]. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2004. [Consultado el 22 de Enero de 2007]. Disponible en internet: <<http://www.dane.gov.co>>

KOTLER Philip y GARY Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. 4 ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1998. 713p

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4ed. Madrid: McGraw Hill, 1995. 618p

ROGER, Best. Marketing Estratégico. 1ed. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2007. 730p

SMITH Christopher y PEREZ-TOMÉ Julio. Beautiful Pyme. Ideas Prácticas de Marketing y Comunicación Para Pequeñas y Medianas Empresas. 1 ed. Barcelona: McGraw Hill, 2005. 192p.

**ANEXO**  
**ANEXO A. Investigación de Mercados**

***DEFINICIÓN DEL PROBLEMA***

**Planteamiento del problema**

Editorial 2000 es una empresa cuya participación en el mercado de las artes gráficas en Cali es muy poca, estamos hablando de tan solo un 0,1%, esto debido a la carencia de un departamento comercial y de estrategias de marketing encaminadas a captar nuevos mercados los cuales tengan impacto directo sobre su nivel de ventas, esto se puede ver reflejado en sus estados financieros

Editorial 2000 en este momento no cuenta con la suficiente capacidad instalada para hacer frente a todos los retos del actual mercado, pero antes de hacer cualquier inversión en maquinaria o nuevas tecnologías debe penetrar nuevos mercados y atraer nuevos consumidores que le permitan aumentar sus utilidades, para así luego realizar las inversiones necesarias.

Por esta razón, es de suma importancia para Editorial 2000 crear un departamento comercial, pero a la vez definir unas estrategias comerciales y de marketing que sean concisas y acordes al mercado actual, para lo cual es determinante conocer las necesidades de dichos mercados, estudiarlas y con base en ellas desarrollar las estrategias que permitan a la empresa tener mayor participación en el mercado.

**1. Formulación de la pregunta de Investigación**

El problema de marketing que afronta Editorial 2000 se relaciona con una baja utilización de la capacidad instalada que corresponde a un 30% del total de la capacidad de la empresa y una disminución en las ventas, razón por la cual se plantea la necesidad de investigar en nuevos mercados de la ciudad de Cali la necesidad de productos y servicios litográficos que la empresa pueda suplir y así mejorar sus ingresos como también su capacidad instalada.



El problema de marketing para la empresa Editorial 2000 es ¿Si vamos a conseguir nuevos clientes, que nichos debemos atacar? En este caso las iglesias, colegios y spas han sido seleccionadas para responder dicha pregunta. Esto genera un problema de investigación preciso como es ¿Cuál es el potencial de mercado para los productos ofrecido por Editorial 2000 en los sectores Iglesias, Spas y Colegios? Terminada la investigación conoceremos cual de estos tres sectores tiene más potencial para ser atendidos por Editorial 2000.

## **1.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1 Objetivo general**

Determinar las cantidades demandadas de los productos comercializados por Editorial 2000 en colegios, iglesias y spas de la ciudad de Cali.

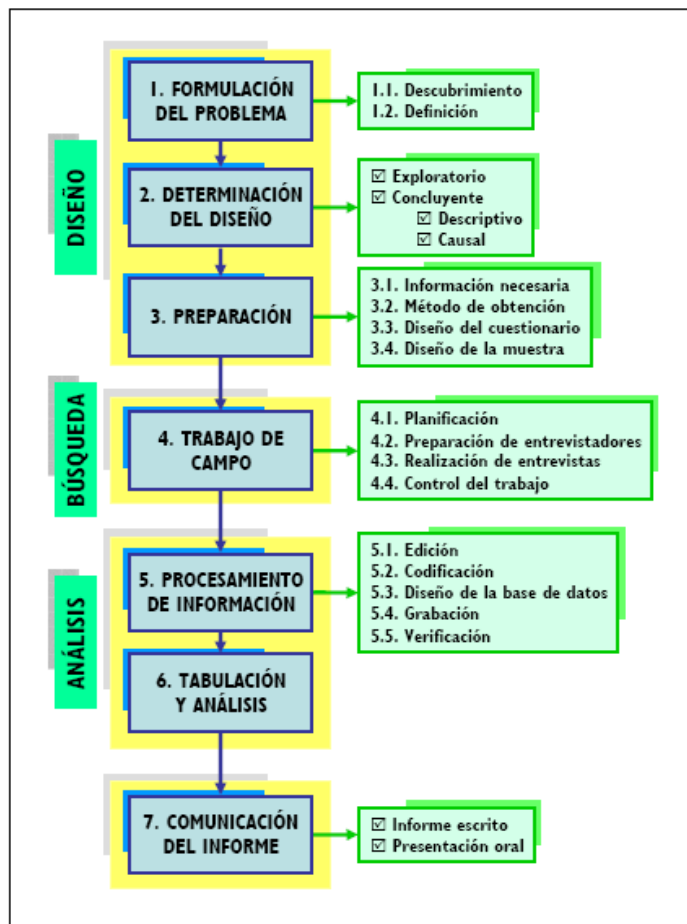
### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Determinar la proporción de empresas que cuentan con proveedores de servicios litográficos.
- Determinar la disposición que tienen las empresas para negociar con otro proveedor.
- Determinar los medios impresos por los cuales las empresas se dan a conocer.
- Determinar las cantidades de compra mensual de los productos de publicidad impresa utilizados por las empresas.
- Determinar los insumos de papelería comercial que son más utilizados en las empresas.
- Determinar las cantidades de compra mensual de los insumos de papelería comercial utilizados por las empresas.
- Determinar los atributos más importantes al escoger un proveedor de productos litográficos.
- Determinar el medio más utilizado por las empresas para buscar un proveedor de productos litográficos.

## **1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar la investigación de mercados se tuvieron en cuenta las fases que se encuentran en la figura 1, las cuales se describen a continuación:

**Figura 1. Fases del proceso de investigación de mercados**



**Fuente: Tomado de Educa Marketing 2005, Guía para realizar una investigación de mercados**

### 1.2.1 5Formulación del problema

Este es el primer paso de la investigación de mercados y es de suma importancia para la adecuada resolución del problema. Según lo obtenido en el análisis interno y externo de la empresa y luego de hablar con el gerente de la empresa se estableció claramente el problema de marketing y el problema de investigación. De igual forma se formularon los objetivos de Investigación y los sectores a los cuales se les realizarían la encuesta.

### 1.2.2 Determinación del diseño de la investigación:

Con la anterior información se determinó el tipo de diseño de investigación que se realizaría. Para el caso de Editorial 2000 se definió realizar una investigación concluyente y descriptiva, que utilizara datos cuantitativos.

### 1.2.3 Preparación de la Investigación

En esta fase se realizaron cuatro actividades:

- Según lo obtenido en la primera fase de investigación se definió que se requeriría conocer y penetrar el mercado actual, para lo cual se necesitaba conocer sus preferencias y comportamientos. Es decir recolectar información de primera mano, que sea útil para conocer los clientes potenciales.
- Se determinó cual método se utilizaría para obtener la información: Para obtener la información se estableció utilizar las técnicas cualitativas a manera de encuesta estructurada que permita proyectar los resultados a la población.
- Se diseñó el instrumento para recoger la información: La creación de una base de datos de los tres diferentes sectores (colegios, iglesias y spas), la cual se tomó directamente de las páginas amarillas, siendo este nuestro universo para posteriormente tomar de él una muestra, a la cual aplicar la encuesta.
- Se diseñó el plan de muestreo, en este caso probabilístico - aleatorio simple, y el tamaño de la muestra con un error del 5%.
- Se escoge un universo de 249 empresas con el perfil y las características necesarias, y se obtiene el tamaño de la muestra aplicando la formula para población conocida, esta formula (F1) arroja un tamaño de muestra de 150 empresas a encuestar.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N \times e^2) + (Z^2 \times P \times Q)} \quad \text{F1}$$

#### **1.2.4 Realización del trabajo**

En esta etapa se realizaron varias actividades, la primera de ellas fue planificar el trabajo de campo, en la cual se realizó la organización y programación del mismo, en esto se incluyeron las instrucciones para la selección de las empresas que fueron encuestadas (cuando y donde).

La segunda actividad fue la preparación del estudiante encargado de realizar las encuestas, en este caso, el estudiante está familiarizado con el objetivo de la investigación debido a que se encuentra realizando su pasantía investigativa al interior del proyecto general FOMIPYME y tiene adjudicada a Editorial 2000 para el desarrollo de su proyecto de grado. Sin embargo se le brindó instrucciones para la correcta aplicación del cuestionario.

Luego de preparar al estudiante se procedió a realizar las encuestas vía telefónica, las cuales fueron supervisadas.

#### **1.2.5 Procesamiento de Información**

Antes de tabular y analizar la información se procedió a revisar los cuestionarios para decidir si eran válidos, en el caso de las encuestas realizadas para Litografía Fernández no se excluyeron ninguna de las encuestas pues todas contaban con la información requerida para el análisis.

Luego se procedió a diseñar la base de datos en EXCEL y a realizar la transcripción respectiva, validando los datos comprobando que no contuvieran errores

#### **1.2.6 Ficha técnica**

- Población: Es de tipo finita, ya que se tomó como referencia colegios, iglesias y spa's, de la ciudad de Cali.
- Recolección de datos: La información es recogida mediante encuestas aplicadas telefónicamente.
- Tipo de muestreo: Aleatorio simple
- Clase de muestreo: Probabilístico

- Tamaño de la muestra: 150
- Análisis de datos: Los datos son procesados en Microsoft Excel

### 1.3 ANALISIS DE DATOS

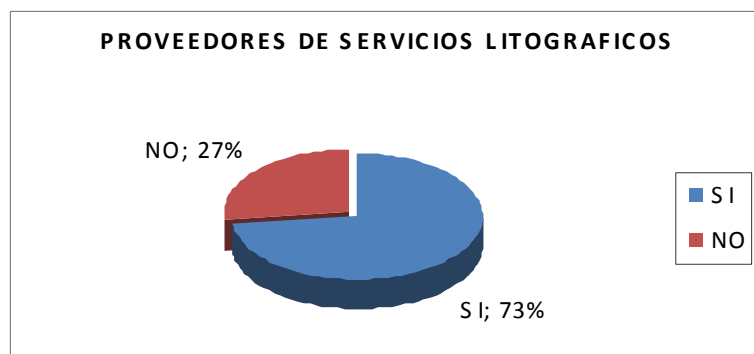
#### 1.3.1 Investigación de mercados – Colegios

La investigación de mercados – Colegios, aplicada telefónicamente a 50 Colegios privados de la ciudad de Cali arroja los siguientes resultados:

El total de colegios que contestaron las encuestas fueron 26, lo cual da un porcentaje de respuesta del 52%. Al realizar las encuestas hubo muchos colegios que no contaban con la disposición para realizarlas, en otras ocasiones no se encontraba la persona encargada de las compras o que tuviera conocimiento de lo mismo, de igual forma se realizaron varias llamadas pero nunca se obtuvo una respuesta favorable.

Para el objetivo de la investigación era muy importante conocer si los colegios contaban con proveedores de servicios litográficos, se obtuvo que el 73% de los colegios tienen proveedores, el restante 27% no lo hacen principalmente porque no tienen una demanda constante.

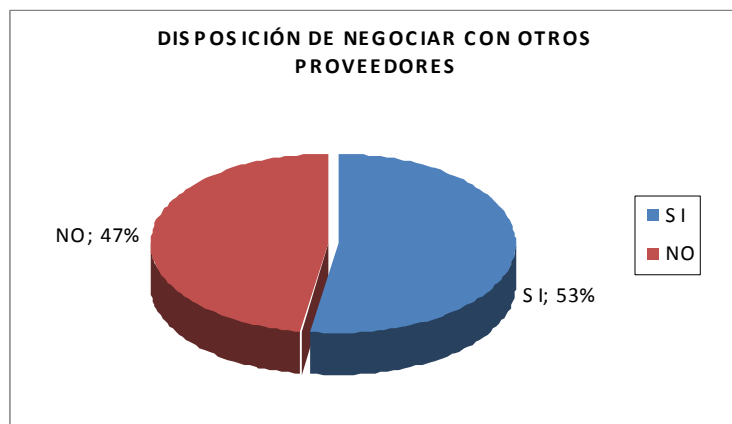
**Figura 2. Proveedor de servicios Litográficos en los colegios.**



De igual forma se quiso establecer si las empresas que contaban con proveedores de servicios litográficos estaban satisfechas con ellos, el 100% dice estarlo pero se quiso establecer si existía algún tipo de disposición a negociar con otros proveedores de servicios litográficos. Se encontró que solo el 53% tiene la disposición de entablar otras relaciones comerciales, lo cual supone una relativa

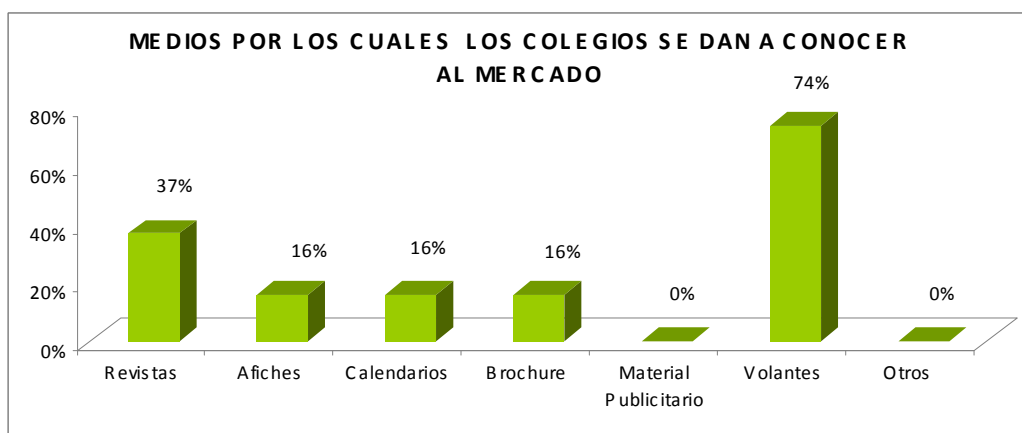
fidelidad por parte de los colegios hacia sus proveedores, el restante 47% esta dispuesto a negociar dependiendo de aspectos como el precio, la calidad y el cumplimiento en la entrega. Es de anotar que el porcentaje no es muy alto pero son aproximadamente 12 colegios que podrían ser clientes potenciales para la litografía.

**Figura 3. Disposición de negociar con otros proveedores**



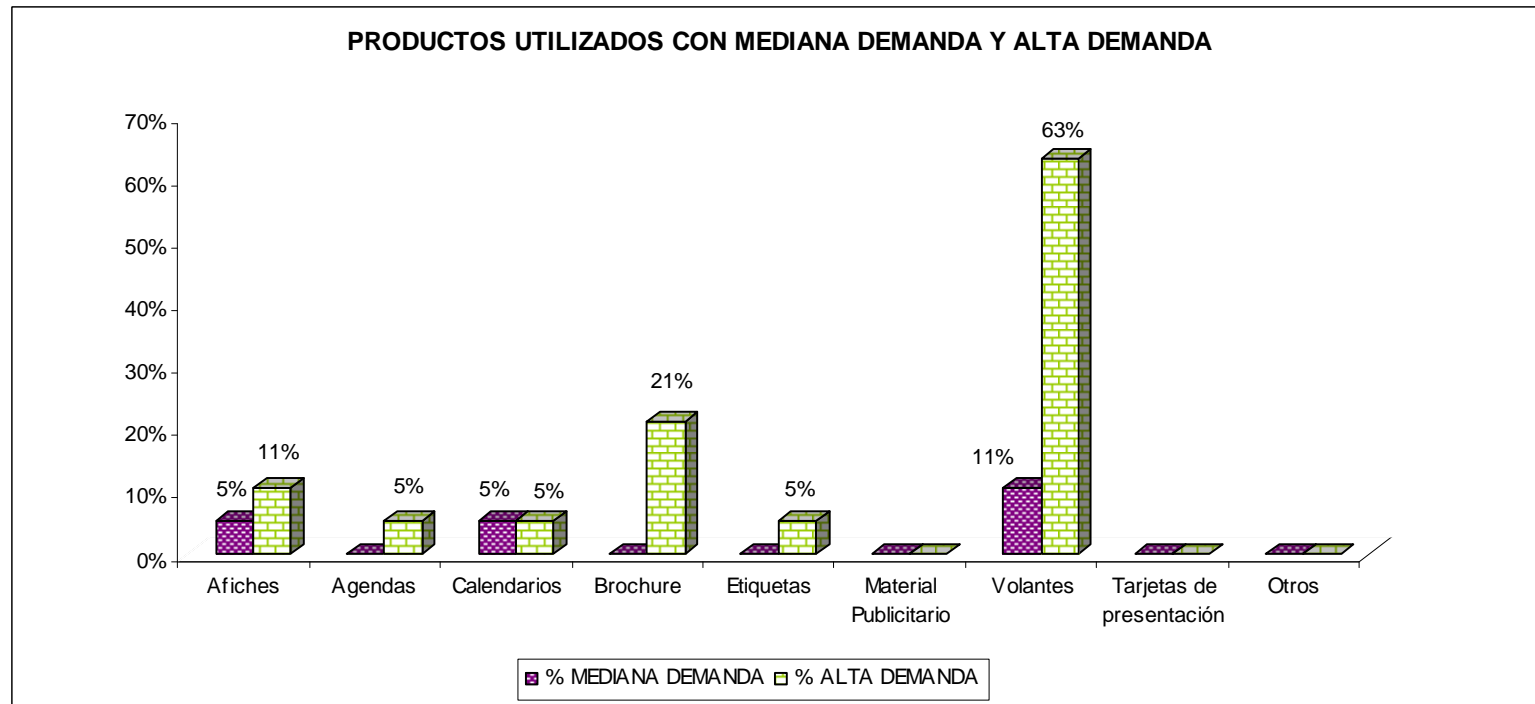
En cuanto a los medios por los cuales se dan a conocer los colegios, se observó que la mayoría (74%) lo hace por medio de volantes, seguido de revistas (37%). Es de notar que Editorial 2000 esta en capacidad de realizar todos estos productos.

**Figura 4. Medios por los cuales los Colegios se dan a conocer al mercado.**



Se quiso establecer la demanda de compra de los productos anteriormente citados, para objeto del estudio se tuvieron en cuenta las calificaciones mas altas (5 alta demanda, 4 mediana demanda). En estas empresas se puede observar que los productos que tienen mayor demanda son los volantes (63%), seguidos por los brochures en el 21% de las empresas.

**Figura 5. Productos utilizados con mediana y alta demanda.**

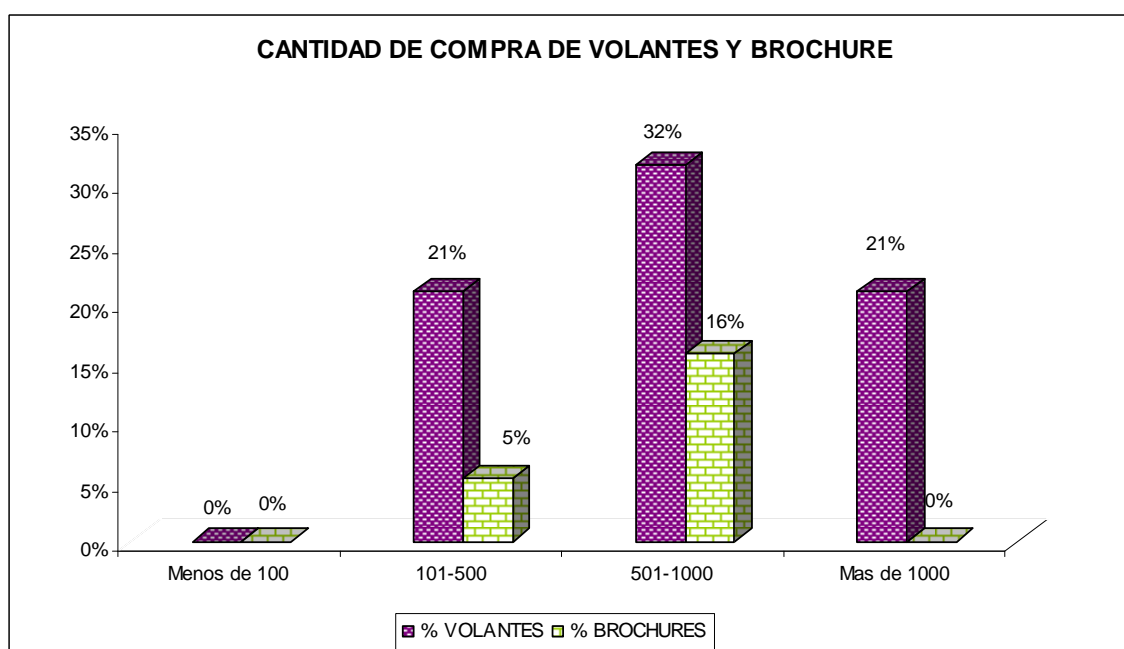




Por otro lado, era necesario establecer las cantidades de compra de éstos productos litográficos, para efectos de estudio, se realizó el análisis a los productos que tuvieran mayor demanda, en este caso los volantes y los brochure.

Se observó que la mayoría de colegios que utilizan volantes (32%) y brochure (16%) compran mensualmente entre 501 y 1000 unidades.

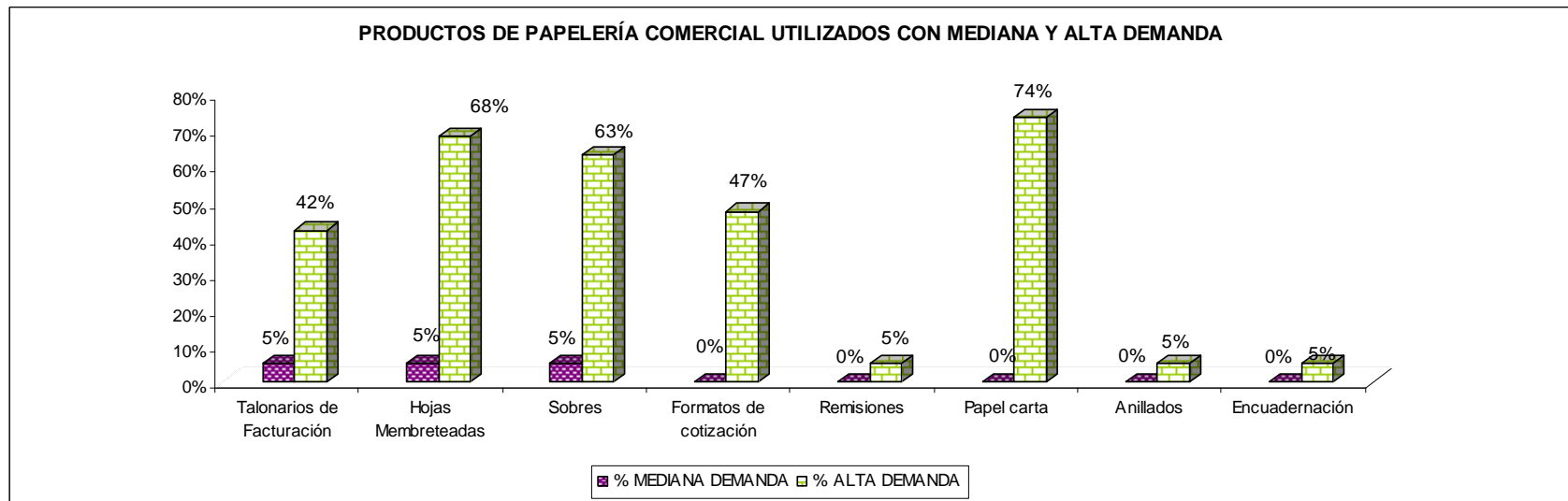
**Figura 6. Cantidad de compra de productos con mediana y alta demanda - Volantes y Brochures.**



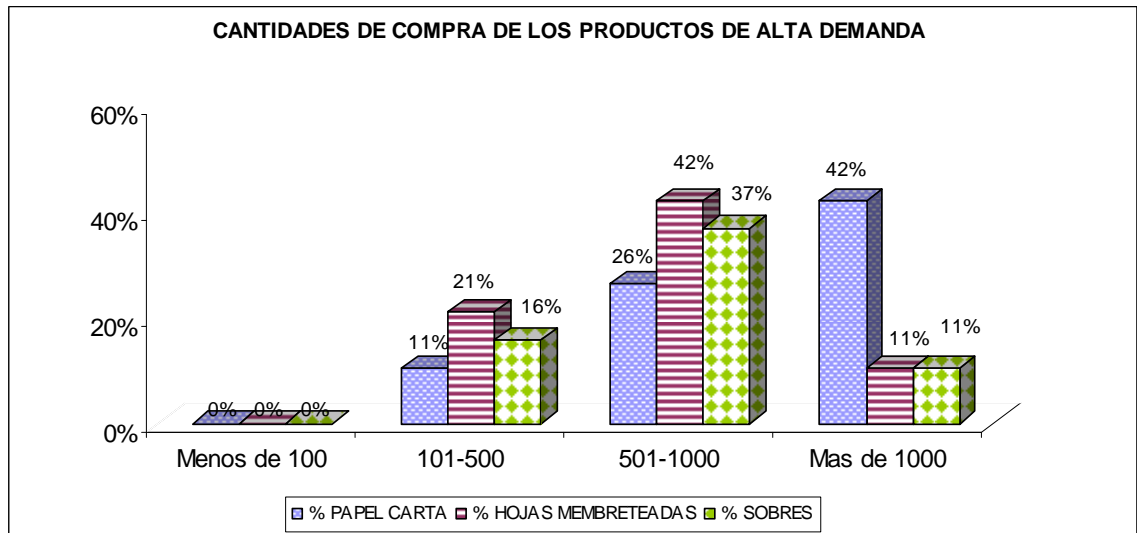
De igual forma se quiso establecer si existía demanda de productos de papelería comercial en los colegios, se encontró que los productos como el papel carta (74%), las hojas membreteadas (68%) y los sobres (63%) tienen una alta demanda de utilización. De igual forma, era necesario establecer las cantidades de compra de éstos productos litográficos, para efectos de estudio, se realizó el análisis a los productos antes citados.

Se observó que la mayoría de colegios compran más de 1000 unidades de papel carta (42%), las hojas membreteadas (42%) y los sobres (37%) son comprados entre 501 y 1000 unidades mensuales es la mayoría de empresas.

**Figura 7. Productos de papelería comercial utilizados con mediana y alta demanda.**



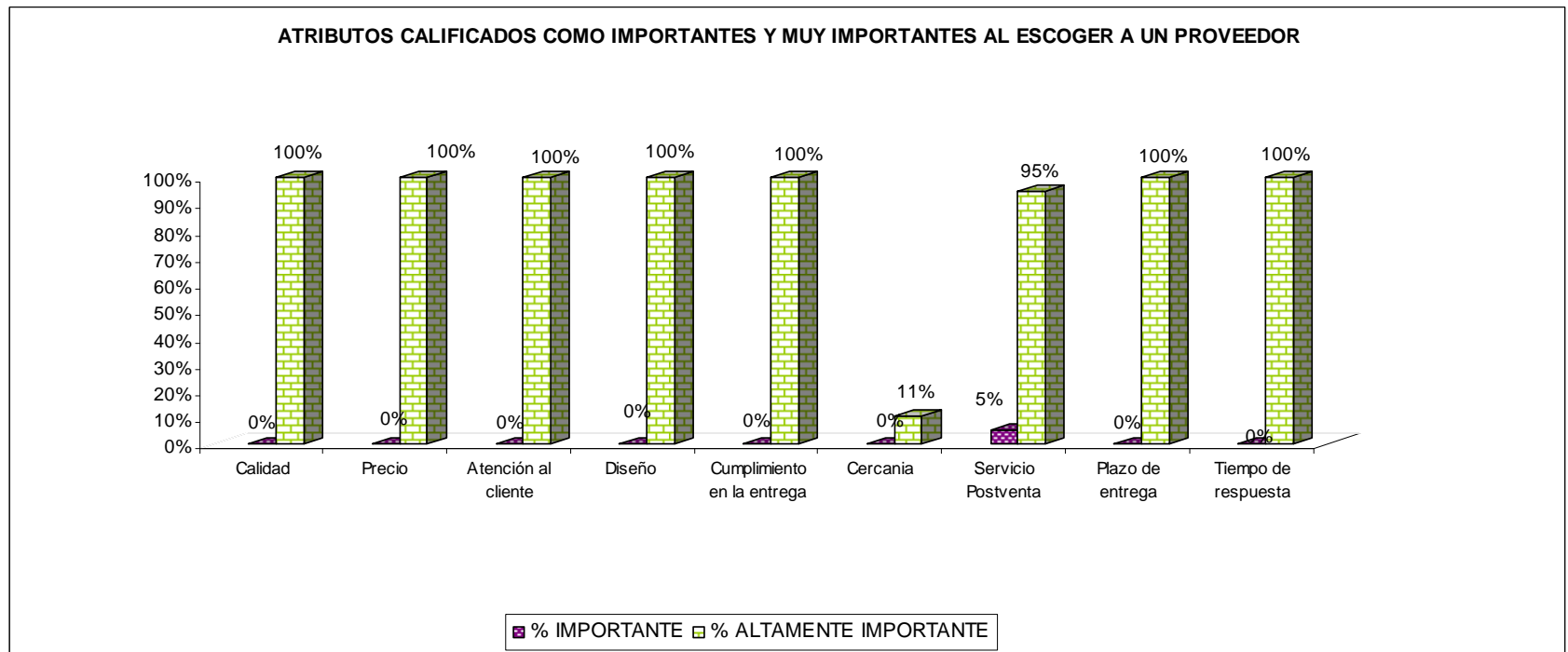
**Figura 8. Cantidad de compra de productos de papelería comercial con alta y mediana demanda - papel carta, hojas membreadas y sobres**



Por otro lado, se buscó conocer que atributos eran los más preponderantes al elegir un proveedor de productos litográficos, se tuvieron en cuenta 9 atributos relevantes que podrían ser un factor para ofrecer valor a los clientes. Estos fueron calificados por el encuestado de 1 a 5 (siendo 5 muy importante y 1 sin importancia). Para efectos de análisis, se graficaron los de calificación 4 y 5.

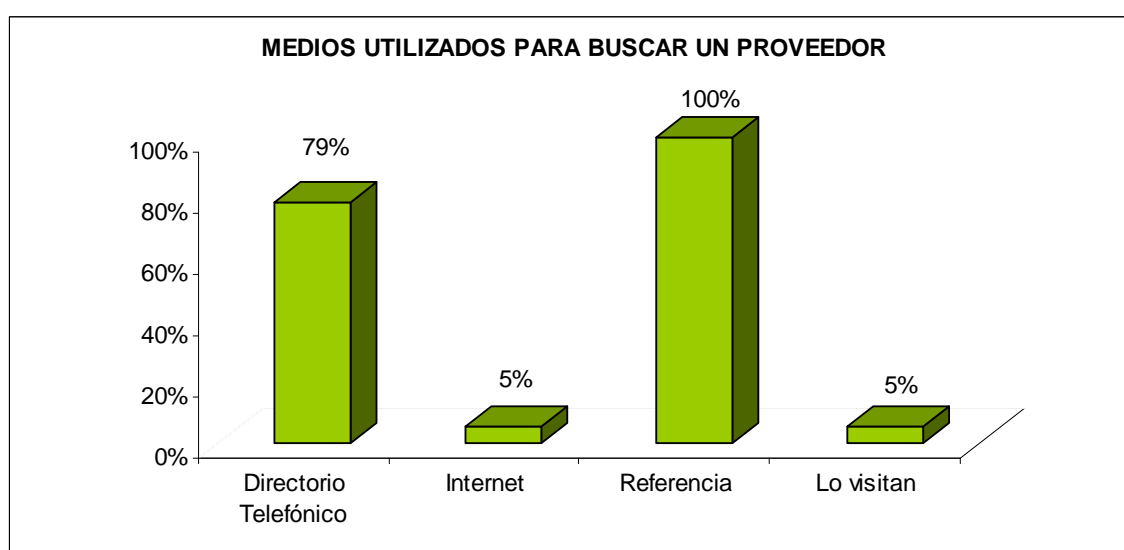
En la siguiente gráfica se observa que la mayoría de atributos son calificados con alta importancia en todos los colegios, el único atributo con un porcentaje bajo fue la cercanía, esto supone una alta exigencia por parte de los colegios para escoger un proveedor de productos litográficos.

**Figura 9. Atributos calificados como importantes y muy importantes por los colegios al escoger a un proveedor**



Con relación a cómo los colegios buscan a sus proveedores de productos y/o servicios litográficos, se encontró que la mayor concentración de respuestas está en que lo hacen mediante referencia (100%), de igual forma un alto porcentaje de estos últimos (79%) lo hace mediante directorio telefónico.

**Figura 9. Medios utilizados para buscar un proveedor de productos litográficos**



### 1.3.2 Investigación de Mercados – Spas.

La investigación de mercados – Spas, aplicada telefónicamente a 50 Spas de la ciudad de Cali arroja los siguientes resultados:

El total de Spas que contestaron las encuestas fueron 44, lo cual da un porcentaje de respuesta del 88%.

Para el objetivo de la investigación era muy importante conocer si los Spa's contaban con proveedores de servicios litográficos, se obtuvo que el 82% tienen proveedores, el restante 18% no lo hacen principalmente porque no tienen una

demanda constante, los Spas cuentan en promedio con un solo proveedor por empresa.

**Figura 10. Proveedor de servicios Litográficos.**



De igual forma se quiso establecer si los Spas que contaban con proveedores de servicios litográficos estaban satisfechos con ellos, el 100% dice estarlo, pero era necesario precisar si existía algún tipo de disposición a negociar con otros proveedores de servicios litográficos. Se encontró que solo el 36% tiene la disposición de entablar otras relaciones comerciales dependiendo de aspectos como el precio y la calidad, lo cual supone una alta fidelidad por parte de los Spas hacia sus proveedores, el restante 64% no está dispuesto a negociar por aspectos como la familiaridad y/o amistad con los mismos.

Sin embargo ese bajo porcentaje corresponde a un promedio de 15 Spas que podrían ser clientes potenciales de Editorial 2000.

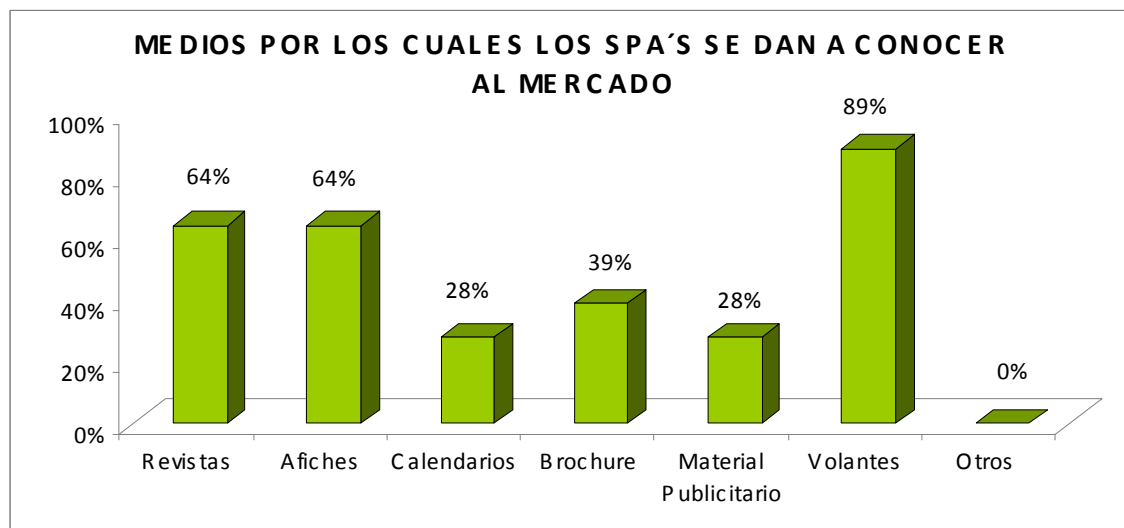
**Figura 11. Disposición de negociar con otros proveedores**



En cuanto a los medios por los cuales se dan a conocer los spas, se observó que la mayoría (89%) lo hace por medio de volantes, seguido de revistas y afiches, cada uno con el 64%. Las revistas son muy utilizadas como medio de publicidad por este tipo de empresas, éstas son especializadas, sin embargo no es la empresa quien produce la revista, solo es utilizada para pautar publicitariamente los servicios ofrecidos.

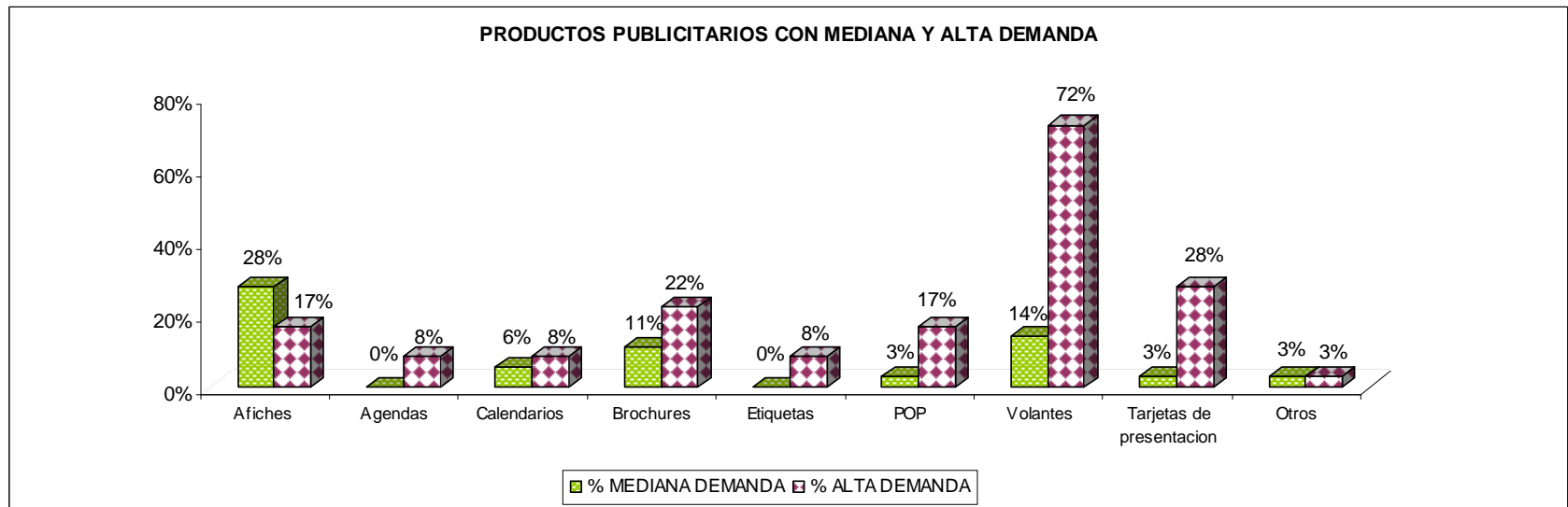


**Figura 12. Medios por los cuales se dan a conocer al mercado.**



En cuanto a los productos publicitarios utilizados con alta y media demanda dentro de los spas, se encontró que en éstos los volantes son los más utilizados (72% alta demanda), seguidos por tarjetas de presentación con el 28% de alta demanda.

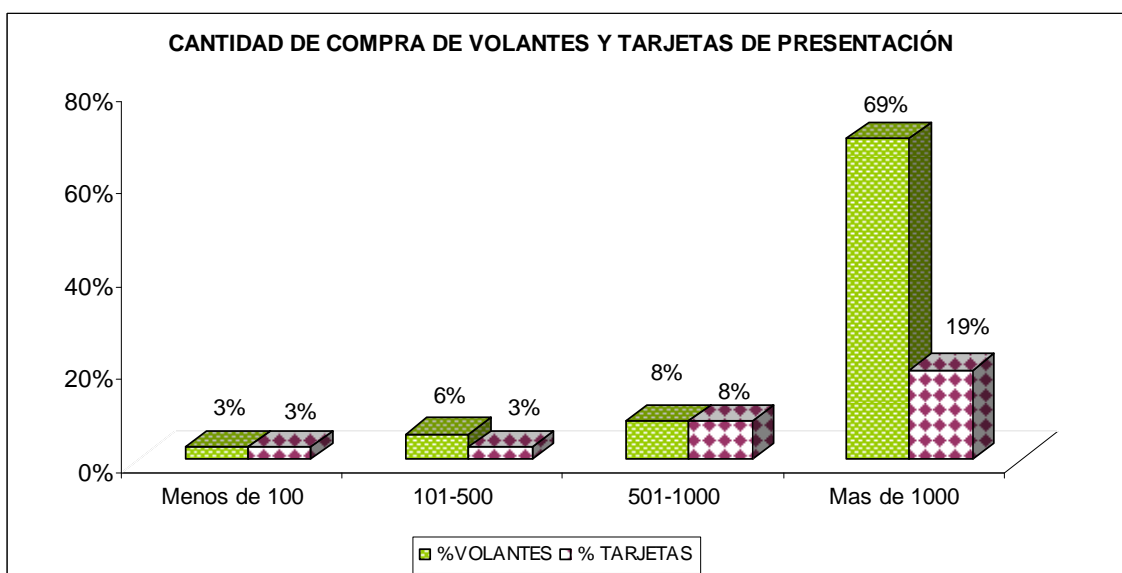
**Figura 13. Productos publicitarios utilizados con mediana y alta demanda por los Spas.**



Por otro lado, era necesario establecer las cantidades de compra de éstos productos litográficos, para efectos de estudio, se realizó el análisis a los productos que tuvieran mayor demanda, en este caso los volantes y las tarjetas de presentación.

Se observó que la mayoría de spas que utilizan volantes (69%) y tarjetas de presentación (19%) compran más de 1000 unidades.

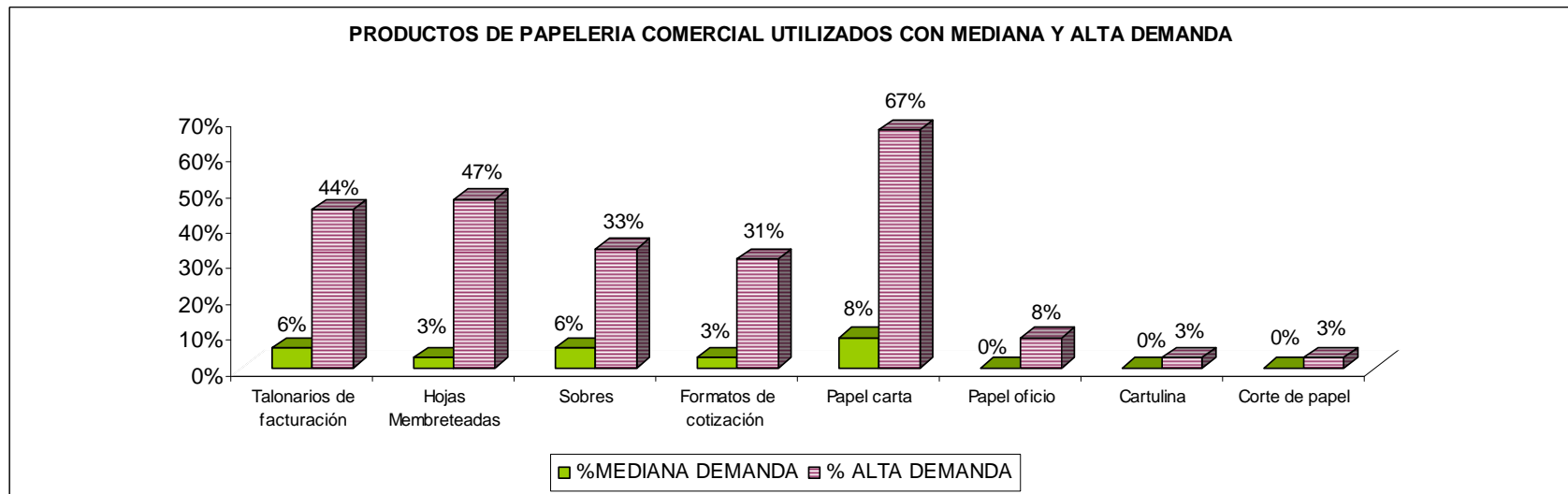
**Figura 14. Cantidad de compra de Volantes y tarjetas de presentación.**



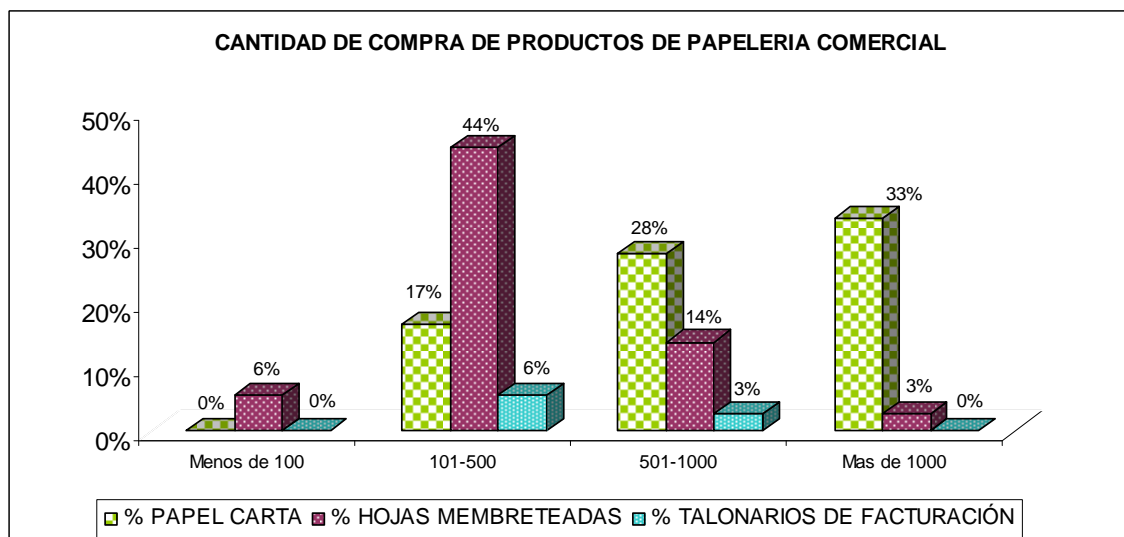
De igual forma se quiso establecer si existía demanda de productos de papelería comercial en los spas, se encontró que los productos como el papel carta (67%), las hojas membreteadas (47%) y los talonarios de facturación (43%) tienen una alta demanda de utilización. De igual forma, era necesario establecer las cantidades de compra de éstos productos litográficos, para efectos de estudio, se realizó el análisis a los productos antes citados.

Se observó que la mayoría de spas compran hojas membreteadas en mayor proporción entre 101 y 500 unidades para el 44% de las empresas, al igual que los talonarios de facturación pero solo para el 6% de los spas encuestados, en cuanto al papel carta se compran en la mayoría de empresas (33%) más de 1000 unidades.

**Figura 15. Productos de papelería comercial utilizados con mediana y alta demanda por los Spas.**



**Figura 16. Cantidad de compra de productos calificados con mediana y alta demanda por los Spas - papel carta, hojas membreteadas y talonarios de facturación.**

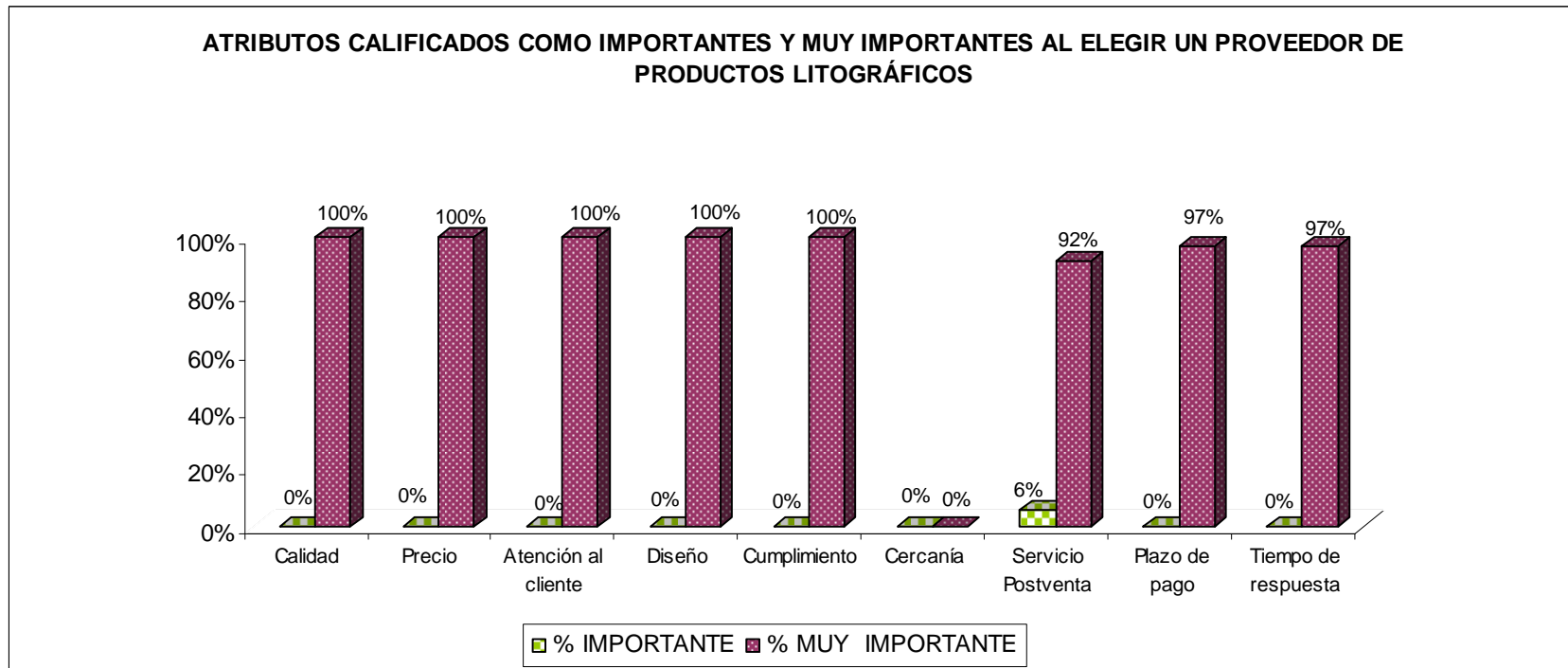


Por otro lado, se buscó conocer que atributos eran los más importantes al elegir un proveedor de productos litográficos, se tuvieron en cuenta 9 atributos relevantes que podrían ser un factor para ofrecer valor a los clientes. Estos fueron calificados por el encuestado de 1 a 5 (siendo 5 muy importante y 1 sin importancia). Para efectos de análisis, se graficaron los de calificación 4 y 5.

En la siguiente gráfica se observa que la mayoría de atributos son calificados con alta importancia en todos los spa's, esto supone una alta exigencia por parte de los spa's para escoger un proveedor de productos litográficos. Los atributos con calificaciones altamente importantes en el 100% de las empresas fueron: calidad, precio, atención al cliente, diseño y cumplimiento.

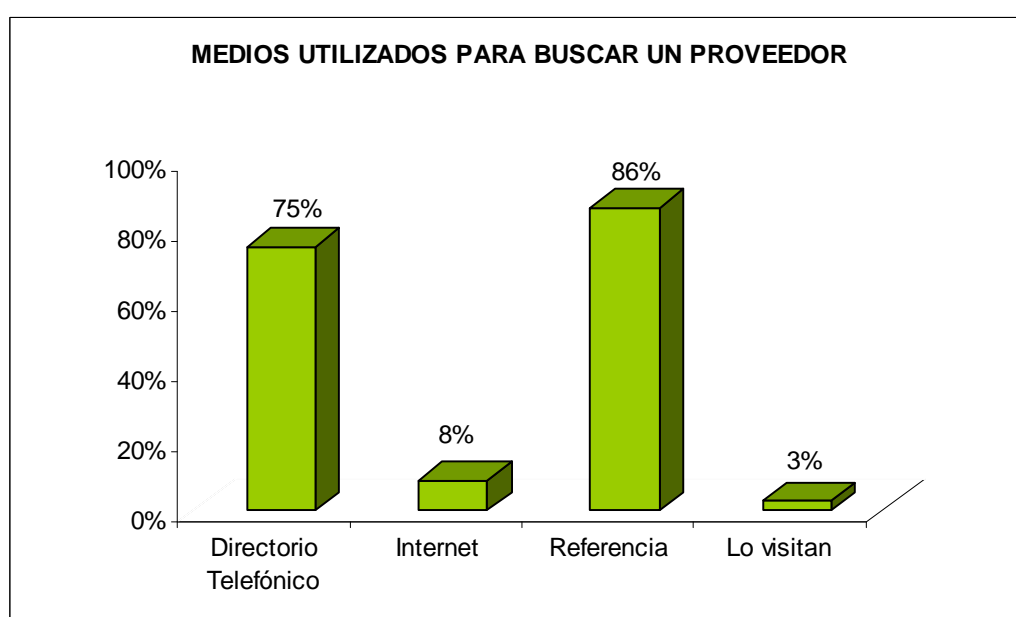
Por otro lado el único atributo con un porcentaje bajo fue la cercanía (0%) calificado de esta forma por el servicio de domicilio que prestan las empresas proveedoras de productos litográficos para entregar los productos.

**Figura 17. Atributos calificados como importantes y muy importantes al escoger a un proveedor de productos litográficos para los Spas**



Finalmente, al indagar por el medio a través del cual buscan los spas sus proveedores de productos litográficos, se encontró que la mayor concentración de respuestas está en que lo hacen mediante referencia (86%), de igual forma un alto porcentaje (75%) lo hace mediante directorio telefónico.

**Figura 18. Medios utilizados para buscar un proveedor de productos litográficos.**

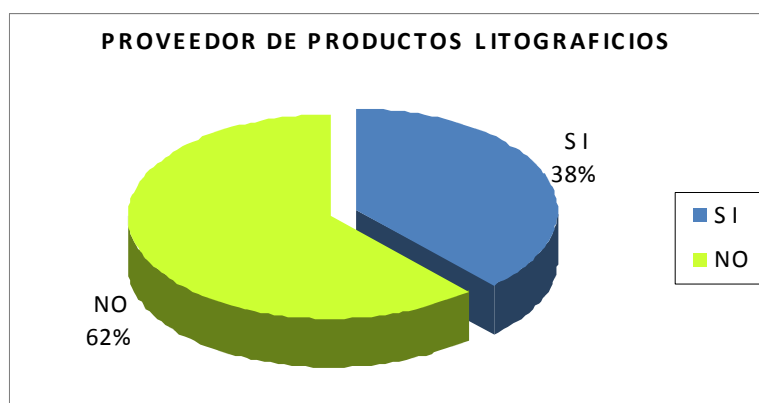


**Investigación de Mercados – Iglesias.** La investigación de mercados –Iglesias, aplicada telefónicamente a 50 Iglesias de la ciudad de Cali arroja los siguientes resultados:

El total de Iglesias que contestaron las encuestas fueron 29, lo cual da un porcentaje de respuesta del 58%. Al igual que con los otros dos sectores, muchas de las Iglesias no contestaron la encuesta por desinterés o porque la persona encargada no se encontraba al momento de realizar la encuesta. Es de anotar que se realizaron varias llamadas pero nunca se obtuvo una respuesta favorable.

Para el objetivo de la investigación era muy importante conocer si las Iglesias contaban con proveedores de servicios litográficos, se obtuvo que solo el 38% tiene proveedores, el restante 62% no lo hace principalmente porque no tienen una demanda constante.

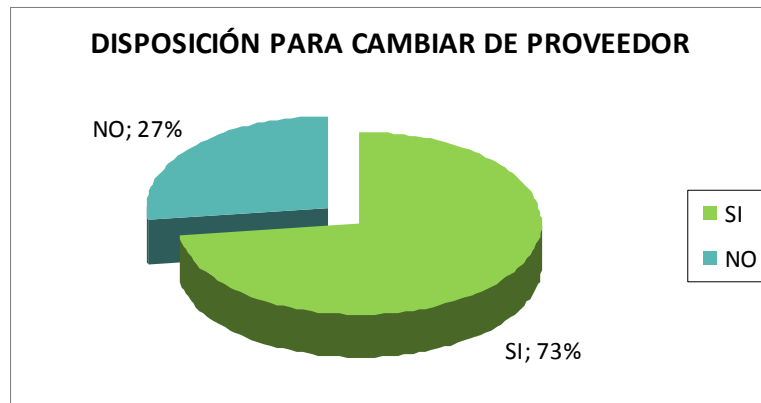
**Figura 19. Proveedor de servicios Litográficos.**



De igual forma se quiso establecer si las Iglesias que contaban con proveedores de servicios litográficos estaban satisfechas con ellos, el 100% contesta afirmativamente a esta pregunta, sin embargo, era necesario precisar si existía algún tipo de disposición a negociar con otros proveedores de servicios litográficos. Se encontró que un alto porcentaje de empresas (73%) tiene disposición de entablar otras relaciones comerciales, lo cual supone una baja fidelidad por parte de las Iglesias hacia sus proveedores y en consecuencia un alto potencial de clientes para Editorial 2000. Esta disposición depende de aspectos como el precio y la calidad, el restante 27% no está dispuesto a negociar con otros proveedores de productos litográficos

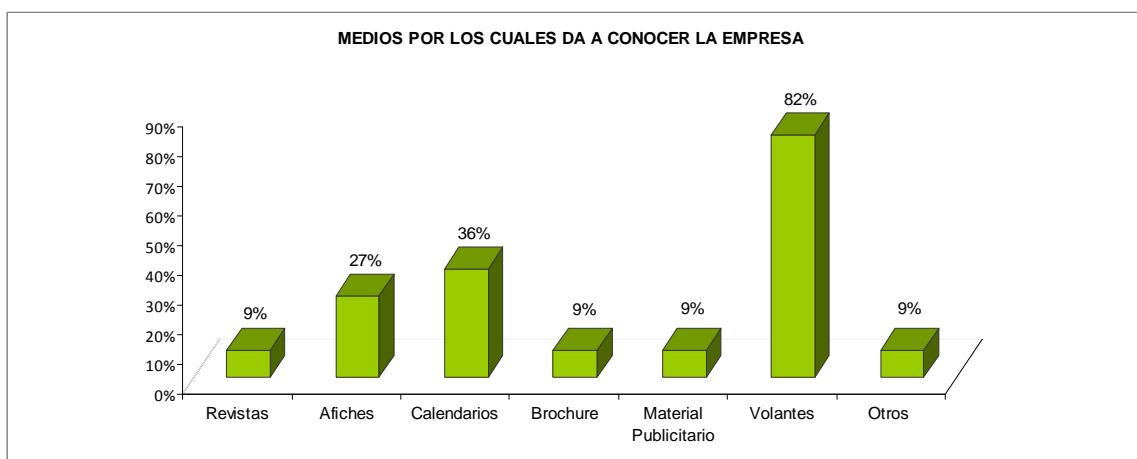


**Figura 20. Disposición de negociar con otros proveedores**



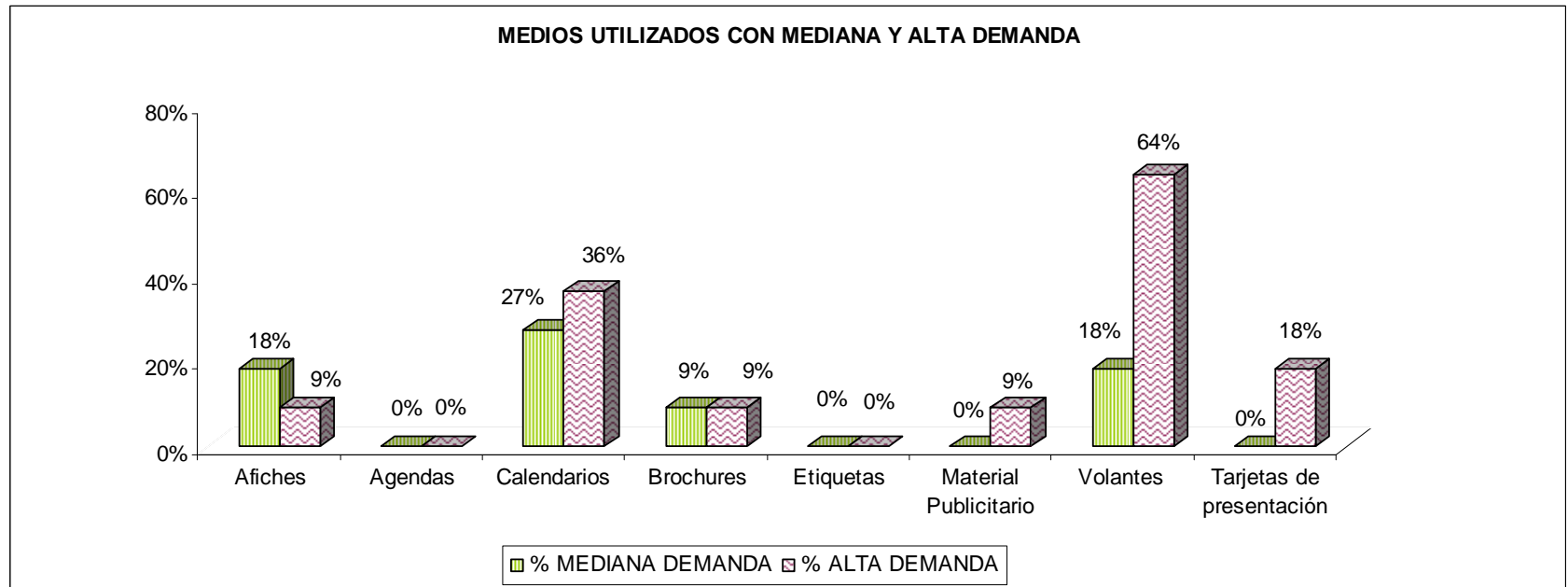
En cuanto a los medios por los cuales se dan a conocer las Iglesias, se observó que la mayoría (82%) dice hacerlo mediante el uso de volantes, seguido de calendarios con el 36%.

**Figura 21. Medios por los cuales se dan a conocer al mercado**



De igual manera se quiso establecer cuales de los productos publicitarios eran utilizados con alta y media demanda dentro de las Iglesias, se encontró que en éstas, los volantes son los de mayor demanda (64% alta demanda), seguidos por calendarios en el 36% de las empresas.

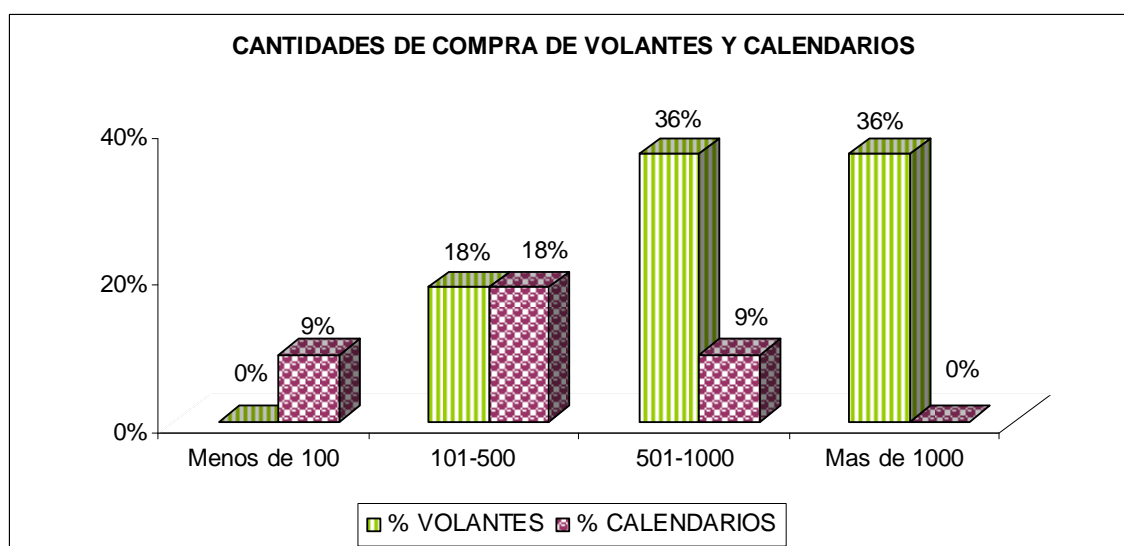
**Figura 22. Productos utilizados con mediana y alta demanda.**



La pregunta anterior brinda información sobre los productos de mayor demanda en las iglesias, en este caso los volantes y los calendarios, pero se quiso establecer las cantidades de compra de los mismos.

Se observó que el 36% de las Iglesias que utilizan volantes, compran mensualmente entre 101 y 500 unidades y 501 y 1000 unidades, con respecto a los calendarios el 18% de las iglesias dice realizar una compra anual en cantidades entre 101 y 500 unidades.

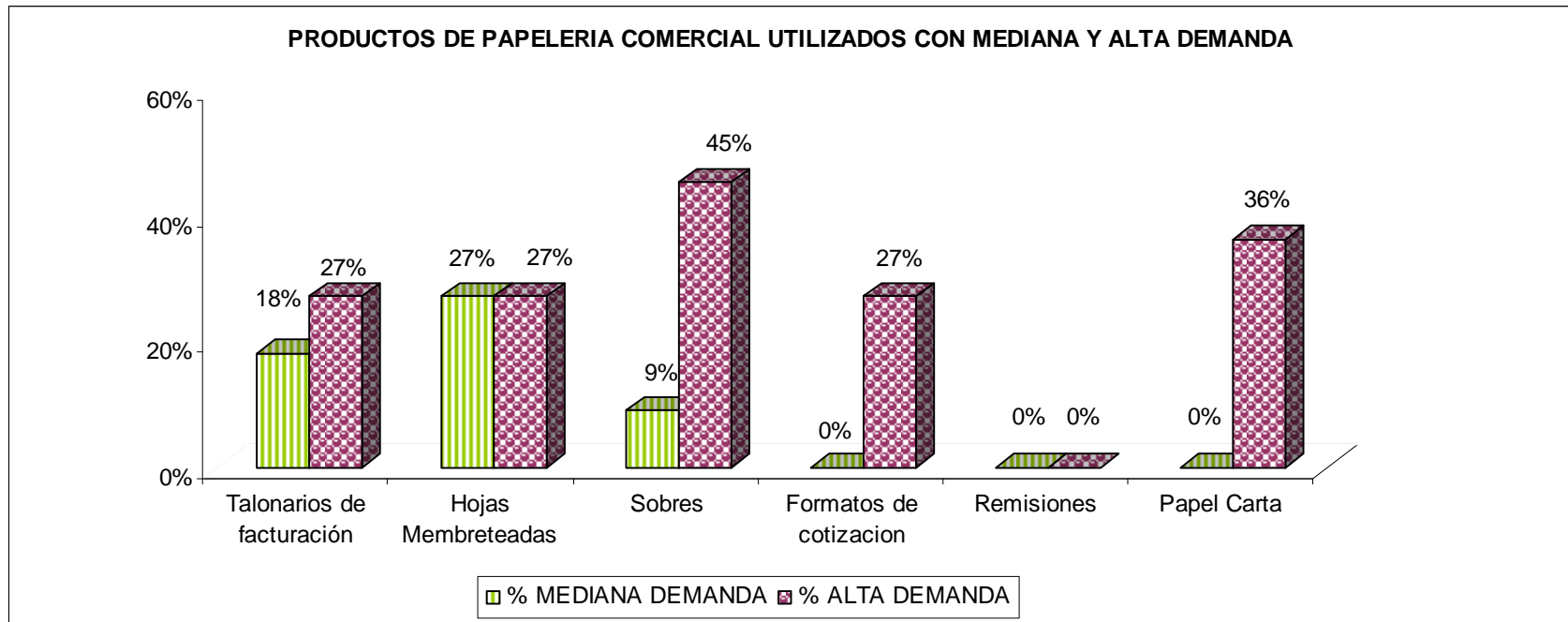
**Figura 23. Cantidad de compra mensual de Volantes y calendarios.**



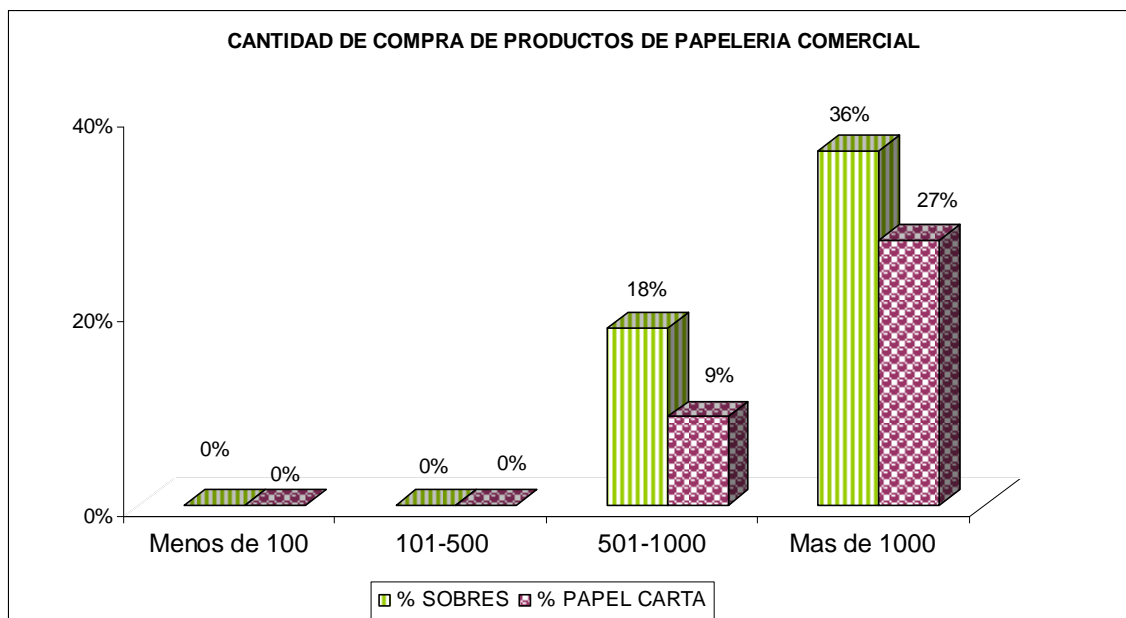
De igual forma se quiso establecer si existía demanda de productos de papelería comercial en las Iglesias, se encontró que los productos como los sobres (45%) y el papel carta (36%) tienen una alta demanda de utilización. Igualmente era necesario determinar las cantidades de compra de estos productos litográficos. Para efectos de estudio, se realizó el análisis a los productos antes citados.

Se observó que la mayoría de Iglesias compran mensualmente sobres en mayor proporción, mas de 1000 unidades (36%), al igual que papel carta (27%).

**Figura 24. Productos de papelería comercial utilizados con mediana y alta demanda.**



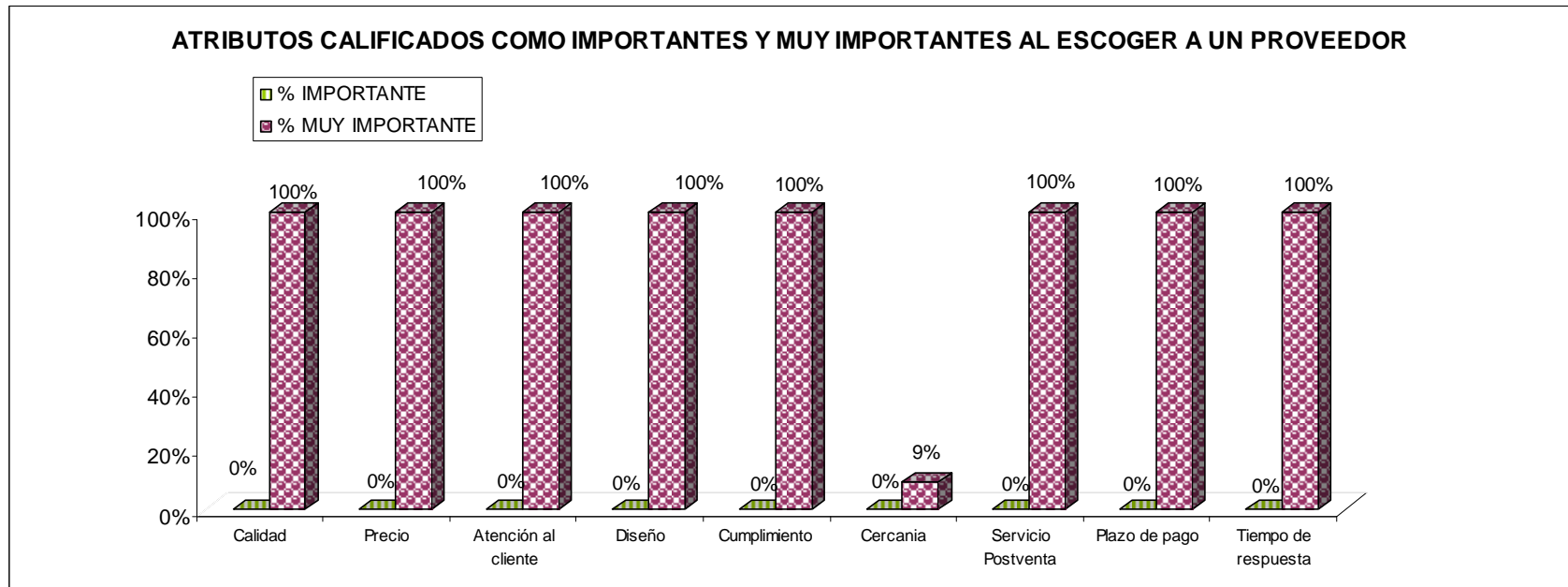
**Figura 25. Cantidad de compra mensual de sobres y papel carta**



Por otro lado, se buscó conocer que atributos eran los más importantes al elegir un proveedor de productos litográficos, se tuvieron en cuenta 9 atributos relevantes que podrían ser un factor para ofrecer valor a los clientes. Estos fueron calificados por el encuestado de 1 a 5 (siendo 5 muy importante y 1 sin importancia). Para efectos de análisis, se graficaron los de calificación 4 y 5.

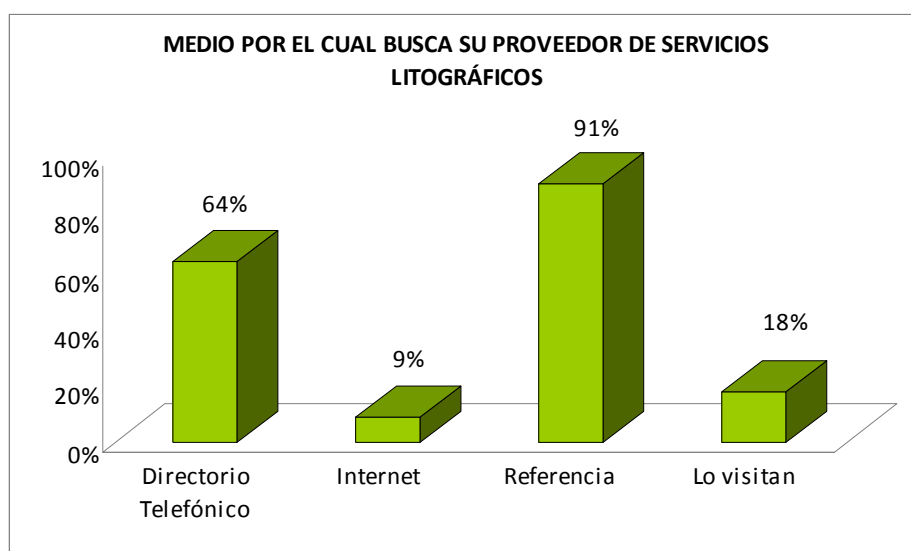
En la siguiente gráfica se observa que la mayoría de atributos (8 de ellos) son calificados con alta importancia en todas las iglesias, esto supone una alta exigencia por parte de las Iglesias para escoger un proveedor de productos litográficos. El único atributo calificado bajamente fue la cercanía, calificado de esta forma por el servicio de domicilio que prestan las empresas proveedoras de productos litográficos para entregar los productos.

**Figura 17. Atributos calificados como importantes y altamente importantes al escoger a un proveedor**



Con relación a como las Iglesias buscan a sus proveedores de productos y/o servicios litográficos, se encontró que la mayor concentración de respuestas está en que lo hacen mediante referencia (91%), de igual forma un alto porcentaje (64%) lo hace mediante directorio telefónico.

**Figura 9. Medios utilizados para buscar un proveedor de productos litográficos**



## **2 CONCLUSIONES**

La investigación de mercados se realizó en tres escenarios diferentes, colegios, spas e iglesias dando como resultado para cada caso las siguientes conclusiones:

### **COLEGIOS**

Un alto porcentaje de las instituciones educativas investigadas usan frecuentemente un proveedor de artes graficas que les suministra los productos y servicios que estas requiere, sin embargo estas misma instituciones educativas están dispuestas a escuchar otras opciones de otros proveedores en este campo, es decir, no profesan ningún tipo de fidelidad hacia sus proveedores, lo que representa una oportunidad de negociar con estos colegios, siempre y cuando se desarrolle una estrategia comercial coherente y benéfica para las partes involucradas.

Dentro de los productos que presentan mayor consumo para los colegios están los volantes, el papel carta, las hojas membreteadas, los talonarios de facturación y los brochures, etc.

Para seleccionar un proveedor, los colegios utilizan básicamente el sistema de referido, es decir parten de una referencia, también tiene un alto uso la consulta a través del directorio telefónico, sería conveniente que se planteara un estrategia para que un asesor comercial visite estas instituciones y ofrezca los diferentes productos y servicios que la empresa vende, esto generaría mas confianza, conocimiento y se trataría de crear un mayor vinculo de fidelidad entre el cliente y el proveedor siendo esto benéfico para ambas partes.

Existen algunos atributos que están claramente identificados, como son, la calidad, el precio, el servicio post venta, el plazo de entrega como también los plazos de pago, por parte de los colegios y que son muy importantes al momento de definir la estrategia comercial, razón por la cual la dirección de la empresa debe definir una serie de procedimientos relacionados a los atributos anteriores para así sacar ventaja competitiva a la competencia y lograr aumentar la participación del mercado en esta área.



Como conclusión final podemos definir que los colegios representan un mercado interesante para la empresa, se requiere definir una estrategia comercial amplia que involucren las 4 P's del mercadeo, es decir todo lo referente a producto, precio, promoción y plaza, teniendo en cuenta que estas dos últimas deben ser acondicionadas a lo que se requiera, pues la distribución debe ser directa y a cargo de la empresa, dirigida y supervisada por la gerencia, en lo referente a la promoción debe estar orientada a comunicarle al cliente las diferentes ventajas de negociar con la empresa mas que dar incentivos promocionales como tal.

## **SPAS**

Los Spas son empresas que en su gran mayoría disponen de un proveedor de artes graficas que le suministra los productos y servicios que estas requieren, pero al igual que en los colegios, los Spas también están abiertos a escuchar otras opciones de otros proveedores en este campo, es decir, no profesan ningún tipo de fidelidad hacia sus proveedores, siendo esta situación una oportunidad que la empresa debe aprovechar para lo cual debe poner en marcha una estrategia comercial coherente y benéfica para las partes involucradas.

Los Spas plantean que para cambiar de proveedor, según la investigación de mercados, se requiere que el nuevo proveedor les ofrezca mejores condiciones económicas, las cuales hacen referencia a precio, plazos de pago y buena calidad.

Los productos que presentan mayor consumo para los Spas son volantes, los cuales son utilizados como medio publicitario, las revistas especializadas donde se promocionan los diferentes servicios de los Spas, los afiches promocionales, los calendarios, etc., también utilizan con bastante frecuencia papelería de tipo comercial, entre las cuales se encuentra el papel membreteado, los sobres, los talonarios de cotización y de facturación etc., estos productos pueden ser suministrados por la empresa sin mayores complicaciones y representan un mercado interesante para ella.

Como en los colegios los Spas seleccionan a sus proveedores básicamente a través de un mercadeo viral o llamado "boca a boca" el cual se basa en referidos o recomendados por empresas o personas que ya están utilizando los servicios de esas empresas y por consiguiente los recomienda, el directorio telefónico también es una herramienta muy utilizada por los Spas para seleccionar sus proveedores de artes graficas, sin embargo definiendo una estrategia de venta personalizada a través de un asesor comercial con entrenamiento y capacitado, la empresa tendría una ventaja amplia con relación a otros proveedores que esperan que el cliente los

llame para así atenderlos, esto generaría más confianza, conocimiento y se trataría de crear un mayor vínculo de fidelidad entre el cliente y el proveedor siendo esto benéfico para ambas partes.

Los Spas han definido claramente cuales son los atributos representativos al momento de negociar con un proveedor, estos son, la calidad, el precio, los tiempos de entrega y el servicio post venta, la empresa debe definir políticas referente a precios y productos y hacerlas conocer a través de un sistema practico y sencillo de comunicación a sus clientes potenciales a través de los diferentes medios que defina para tal fin.

Como conclusión final podemos definir que los Spas utilizan unos medios publicitarios bien definidos y bastante especializados y que la empresa está en condiciones de atenderlos siempre y cuando defina claramente una serie de normas y políticas que le garanticen una optima utilización de sus recursos técnicos, humanos y de infraestructura empresarial, para eso debe replantear sus estrategias y definir claramente hacia donde quiere dirigirse para lograr sus metas.

## **IGLESIAS**

Las Iglesias son instituciones que en su gran mayoría disponen de un proveedor de artes graficas que les suministra los productos y servicios que estas requiere, pero como en los colegios y los Spas también están abiertos a escuchar otras opciones de otros proveedores en este campo, es decir no profesan ningún tipo de fidelidad hacia sus proveedores, cabe anotar que se detectó que las iglesias que estarían dispuestas a hacer negocios con otro proveedor, tienen una demanda muy escasa o casi nula, razón por la cual no constituyen un nicho tan atractivo, en comparación con colegios y spas .

Las Iglesias están dispuestas a escuchar las ofertas de otros proveedores del mercado de las artes graficas siempre y cuando les ofrezca nuevos planteamientos en lo referente a formas de pago, precios y calidad del producto o servicio ofrecido.

Los productos que presentan mayor consumo para las Iglesias son volantes que son distribuidos entre los asistentes a las diferentes celebraciones que programa la iglesia, estos volantes son utilizados como medio publicitario, también usan con mucha frecuencia calendarios, afiches y material publicitario de las diferentes celebraciones que durante el año realizan, además del material que utilizan en sus celebraciones también adquieren papelería de tipo comercial para ser usada en el funcionamiento normal de la iglesia, entre esta papelería tenemos, los sobres,

papel membreteado, talonarios de facturación y de cotización, como también tarjetas de presentación.

Las iglesias hacen una labor de selección de sus proveedores a través del sistema de referidos, el directorio telefónico también es una herramienta muy utilizada para seleccionar sus proveedores de artes graficas, sin embargo este es un mercado que se puede atender a partir de una venta personalizada a través de un asesor comercial bien entrenado y capacitado con este sistema de ventas se lograría generar confianza, conocimiento y se trataría de crear un mayor vínculo de fidelidad entre el cliente y el proveedor siendo esto benéfico para ambas partes.

Las Iglesias han definido claramente cuales son los atributos representativos al momento de negociar con un proveedor, estos son, la calidad, el precio, los tiempos de entrega y el servicio post venta, la empresa debe definir políticas referente a precios y productos y hacerlas conocer a través de un sistema practico y sencillo de comunicación a sus clientes potenciales a través de los diferentes medios que defina para tal fin.

Como conclusión final podemos definir que las Iglesias son un mercado pequeño que utilizan unos medios publicitarios bien definidos y bastante especializados para comunicarse con su público objetivo. Dichos medios publicitarios tienen muy poca demanda y muchas veces los proveen miembros de la misma iglesia, haciendo que este nicho no sea tan atractivo para que sea tenido en cuenta como un mercado objetivo.

Vale la pena comentar que también existen algunas empresas bastante grandes cuyos propietarios pertenecen o son miembros de estas comunidades religiosas y que a su vez les vende los productos o servicios que necesitan, teniendo en cuenta esta situación la estrategia que se piensa implementar debe tener presente lo anterior .

## ANEXO B. ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EDITORIAL 2000

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por **Editorial 2000**

Esta encuesta tiene una duración aproximada de 5 minutos.

### DATOS DE IDENTIDAD

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa

- a. Administrador
- b. Propietario
- c. Jefe de compras
- d. Gerente
- e. Secretaria
- f. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

Sector empresarial al que pertenece su empresa:

- a. Comercio

1 ¿Tiene usted un proveedor(es) de productos litográficos ?

Sí\_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_pase a la pregunta 2

No\_\_\_\_\_ ¿Por  
que?\_\_\_\_\_

Se finaliza la encuesta

2 ¿Está satisfecho con su actual proveedor (es) de servicios litográficos?

Sí\_\_\_\_\_ ¿Por  
qué?\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_ ¿Por  
qué?\_\_\_\_\_

3 ¿Estaría dispuesto a hacer negocios con otro proveedor (es) de servicios  
litográficos?

Sí\_\_\_\_\_ ¿Por  
qué?\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_ ¿Por  
qué?\_\_\_\_\_

Se finaliza la encuesta

4 ¿Por qué medio da a conocer su empresa y productos?

- a. Revistas
- b. Afiches
- c. Calendarios
- d. Brochure
- e. Material Publicitario
- f. Volantes
- g. Otros Cuáles?\_\_\_\_\_

5 ¿Cuáles de los siguientes productos de publicidad utiliza en su empresa?  
Clasifíquelos en orden de demanda (donde 5 es alta demanda y 1 es baja  
demanda)

Productos	1	2	3	4	5
Afiches					
Agendas					

Calendarios				
Brochure				
Etiquetas				
Material Publicitario				
Volantes				
Tarjetas de presentación				
Otros Cual? _____				

- 6 ¿En qué cantidades compra usted los productos mencionados en la pregunta 5? Indique los de mayor demanda

Productos	Unidades				Precio
	Menos de 100	101- 500	501- 1000	Mas de 1000 Cuanto?	
Afiches					
Agendas					
Calendarios					
Brochure					
Etiquetas					
Material Publicitario					
Volantes					
Tarjetas de presentación					
Otros Cual? _____					

--	--	--	--	--	--

- 7 ¿Cuáles de los siguientes suministros requiere su empresa para su funcionamiento? Clasifíquelos en orden de demanda (donde 5 es alta demanda y 1 es baja demanda)

Productos	1	2	3	4	5
Talonarios de facturación					
Hojas membreteadas					
Sobres					
Formatos de cotización					
Remisiones					
Papel carta					
Papel oficio					
Cartulina					
Corte de papel					
Fotocopias					
Anillados					
Encuadernación					
Duplicación Offset					
Otros Cuáles? _____					

- 8 En qué cantidades compra usted los productos mencionados en la pregunta 7? Indique el de mayor demanda

Productos	Unidades				Precio
	Menos de 100	101-500	501-1000	Mas de 1000 Cuanto?	
Talonarios de facturación					
Hojas membreteadas					
Sobres					
Formatos de cotización					
Remisiones					
Papel carta					
Papel oficio					
Cartulina					
Corte de papel					
Fotocopias					
Anillados					
Encuadernación					
Duplicación Offset					
Otros Cuáles? _____					

- 9 ¿Qué busca usted en este tipo de productos?, clasifíquelos en orden de importancia (donde 5 es muy importante y 1 es no importante)

Atributos	1	2	3	4	5
Calidad					
Precio					



Atención al cliente					
Diseño					
Cumplimiento en la entrega					
Cercanía					
Servicio Postventa					
Plazo de pago					
Tiempo de respuesta					
Otros, Cuales?					

10 ¿Cómo busca usted su proveedor de servicios litográficos?

- a. Directorio telefónico
- b. Internet
- c. Referencia
- d. Lo visitan

11 ¿Qué otro productos estaría usted interesado en que su proveedor de productos litográficos le ofreciera?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

**Encuesta realizada por**

\_\_\_\_\_

**Firma:**